

Tilburg University

Omtrent het dekonstrueren van kennismanagement

van Oorschot, M.

Publication date:
2002

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van Oorschot, M. (2002). *Omtrent het dekonstrueren van kennismanagement: Over de praktijk van samenwerkende mensen en organiseren*. De Oplichterij.

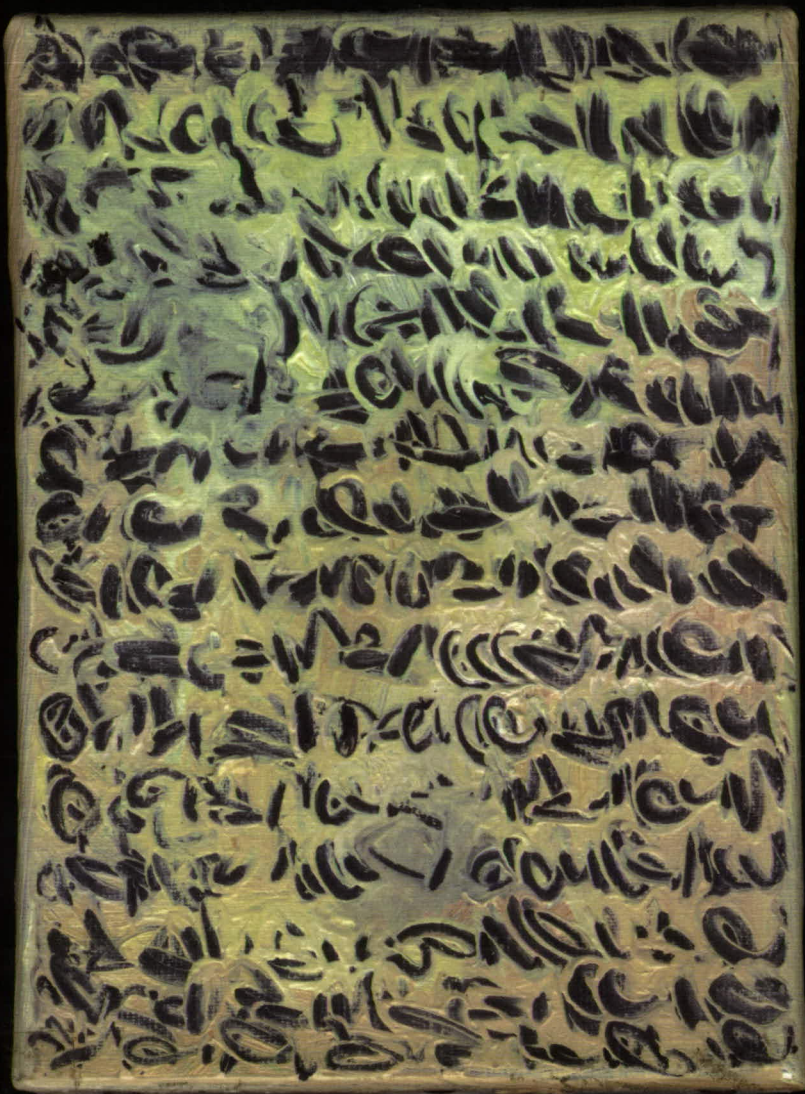
General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



OVER DE PRAKTIJK

VAN SAMENWERKENDE MENSEN

OMTRENT HET **DEKUNSTRUEREN** EN ORGANISEREN
VAN **KENNISMANAGEMENT**

MARTIJN VAN OORSCHOT

OVER DE PRAKTIJK
VAN SAMENWERKENDE
OMTRENT HET **DEKUNSTRUEREN** MENSEN EN ORGANISEREN
VAN **KENNISMANAGEMENT**

MARTIJN VAN OORSCHOT

Paintings

Alex Meidam, 2002 Côte d'or serie nr 1 tot en met 7, op dit boek geïnspireerd.

Sponsoring: Kent-organisatie-adviseurs, Omval 105, 1096 HR Amsterdam, tel. 020 4637492
ISBN 90-806310-3-5

Ontwerp: Straver grafisch ontwerp.

© De Oplichterij, 2002

Witte de Withstraat 48a, 3012 BR Rotterdam, tel. 010 4115662, www.de-oplichterij.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912j het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

OVER DE PRAKTIJK
VAN SAMENWERKENDE
OMTRENT HET **DEKUNSTRUEREN** MENSEN EN ORGANISEREN
VAN **KENNISMANAGEMENT**

Proefschrift

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Katholieke Universiteit Brabant
op gezag van Rector Magnificus prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten
in het openbaar te verdedigen ten overstaan
van een door het college voor promoties aangewezen commissie
in de aula van de Universiteit
op vrijdag 28 juni 2002 om 14:15 uur

door

Martijn van Oorschot

geboren op 23 november 1959 te Alkmaar

Promotor

Prof. dr. A. de Ruijter

Voor Merel, Rutger, Donna, Storm en Marie-josé

Zonder Hanneke was dit proefschrift er nooit gekomen.

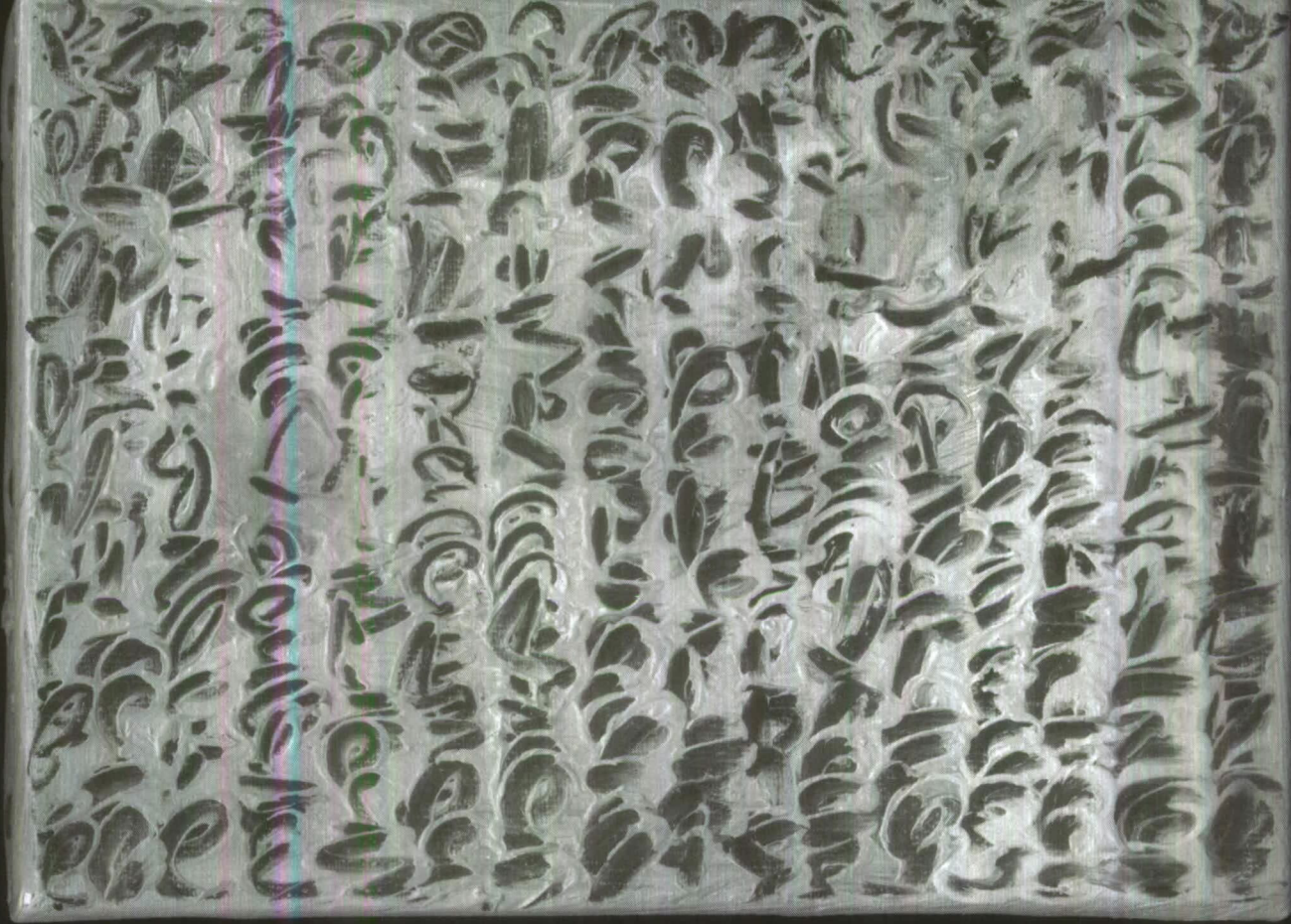
Zonder Michiel was dit proefschrift nooit geschreven.

Zonder Arie was dit proefschrift nooit gereedgekomen.

Zonder Ton waren de meest leuke finesses onbesproken gebleven.

Zonder Pim had dit proefschrift weer een geheel andere betekenis gekregen.

Mei 2002



PROLOG	10
Inleiding	11
De toonsoort	11
De melodie	16
Hoe ik vastliep in mijn eigen valkuil	18
Kan het ook anders?	19
Kennis??	22
Kennissysteem als metafoor.	23
Gegevens	24
Redeneerregels	24
Redeneermechanisme	26
 MONOLOG: Een onderzoek naar de grondslagen van kennismanagement	 28
De vanzelfsprekendheden voorbij	29
Grote verhalen bestaan nog steeds	31
Kennismanagement en reïficeren	34
Abstraheren	35
Intentionaliteit	36
Reïficeren	37
De werkelijkheid als een gegeven	39
De werkelijkheid als in de tijd onveranderbaar	40
Imperatieven voor het handelen	40
Volstrekte samenhang	41
Kennismanagement gedereïficeerd	43
De organisatie	43
De doelstelling	44
De kennis	47
Nou én....	49
Kennismanagement en de machinemetafoor	51
Lijden aan je eigen oplossing	51
Kennismanagement als deel van het probleem	52
Mechaniseren	52

Inhoudsopgave

Een mechanisch mens	53
Lijden aan kennismanagement	53
Nou én...	56
Kennismanagement binnen een positivistische traditie	58
Grote vertelling en kleine vertelling	58
Kennismanagement als een groot verhaal	59
Irrationaliteit	63
Nou én...	63
Het begrip kennismanagement als een lineair begrip	65
Lineariteit	65
Lineariteit en kennismanagement	68
Lineariteit en circulariteit	72
Nou én....	73
Samenvatting	75
DIALOGOOG: En toen bleek het ook anders te kunnen...	76
Consequenties	77
Bronnen, oorsprong en invloed	80
Watzlawick en de pragmatiek van het communiceren	84
Een beschrijving van het denken	84
Axioma 1. Het is onmogelijk om niet te communiceren	88
Axioma 2. Alle communicatie bevat een inhouds- en betrekkingaspect, waarbij de laatste de eerste bepaalt	89
Axioma 3. Interpunctie	92
Axioma 4. Digitale en analoge communicatie	92
Axioma 5. Symmetrische en complementaire communicatie	93
Watzlawick en organiseren	94
Weick en zijn sociaal-psychologische organiseertheorie	96
Een beschrijving van het denken	96
Dubbel interact	99

Inhoudsopgave

Cycli van koppelgedrag	100
Collectieve structuur	100
- Organiseren rond middelen	103
Multiple inclusie	104
Organiseren als sociaal culturele evolutie	107
- Stap 1. Ecologische verandering	107
- Stap 2. Variatie	108
-Stap 3. Selectie	108
- Stap 4. Retentie	108
De betekenis van Weick als onderwerp van een proces van betekenisverlening	109
Van Dongen en het sociaal constructionisme	114
Een kort overzicht van het denken	114
Verschillen in verscheidenheid	117
EPILOOG: Jedenseits von wissen und kennen...	130
Om opnieuw te beginnen	131
Over verschil maken	131
Over de dominantie van volgorde	131
Over het verschil tussen groot en groot	132
Over de aanname dat alles verhaal is	133
Over mijn methode van kijken	136
Over complexiteit in de besproken teksten	137
Over gebruik van taal	138
Over een mensbeeld	138
Over metafysica	139
Over methode om over methode te spreken	140
Tot slot	144
Summary	146
Literatuurlijst	149

PROLOOG

Het verhaal gaat dat er eens een antropoloog in de binnenlanden van Afrika was die werkte aan één van de vele studies die antropologen zo plachten uit te voeren. Op een goede dag werd hem audiëntie verleend bij de hoogste Marabout (Afrikaans korangeleerde) op dat moment bekend in Afrika. Na de vele plichtplegingen en rituelen van beleefdheid wendde de Marabout zich tot de antropoloog. Hij sprak: "Als men alle kennis die er bestaat in tweeën deelt, wat is dan het grootste deel daarvan?" Mij enigszins verplaatsend in de antropoloog, kan ik mij voorstellen dat hij wat van zijn stuk was: "Ik weet het niet", schijnt hij gezegd te hebben. "Juist", zou de Marabout gezegd hebben, "ik weet het niet, is het grootste deel van alle kennis op aarde."

Vrij naar Mommersteeg (1998)

Inleiding

Iedere schrijver heeft recht op een inleiding. De lezer heeft het nawoord.

Nietzsche

De toonsoort

Een boek schrijven waarvan de hoofdtitel: "Omtrent het *dekunstrueren* van kennismanagement" heet en waarin kennismanagement slechts als metafoor en het woord *dekunstrueren* in het geheel niet voorkomt, zou het meest recht gedaan hebben aan het begrip *dekunstrueren*. Eilaas, "zoiets doet men niet", "wij willen graag weten wat u bedoelt", "kunt u ons wellicht nader informeren omtrent uw methode", waren vragen die deze methode opriep, juist de verkeerde. Immers, de mens die zich laat inspireren heeft geen uitleg nodig maar schept zijn eigen wereld als eclectisch dilettant, gebruikend wat hem voor de voeten komt en juist daarmee bepalend wat hem zoal voor de voeten komt. En net zoals Desiderius Erasmus in zijn eigen Lof der zothed, de zot, de nar schielijk laat vertrekken op het moment dat Gods gedrag, Gods methode ter sprake komt, zo had ik mij na het schrijven van deze tekst schielijk willen terugtrekken. Er werd genoeg gezegd, zo er al iets gezegd **is**! En niet in het minst **is** van belang dat Desiderius zijn werk schreef, gezeten op de rug van een Ezel!

Eilaas, de nar werd betrap op zijn schielijk vertrek en ter verantwoording geroepen, voor het blok gezet toch te spreken, hetgeen in zijn dagen toch geheel iets anders betekent dan nu. "Het werkwoord *dekunstrueren* **is** slechts een schertsterm", riep hij vertwijfeld uit, "ik had het willen laten prikkelen tot kritiek. In Kantiaanse zin dan wel te verstaan! Het **is** een schertsterm, een woord dat in deconstructie zijn eigen vertraging oproept, zijn eigen verschil. Een verklaarde ironie **is** geen ironie meer! Een uitgelegde grap **is** niet meer grappig! Een pastiche verliest zijn werking als we die kennen! Hoe anders kan het werkwoord tot betekenis komen dan in de hoofden van hen die lezen. Van hen die het uitspreken. Heeft u dan geen fantasie?"

Het blok kwam dreigend nader. "Het maakt te zwaar", riep de nar vertwijfeld uit. "Zie naar het lichtvoetige van mijn werk, ik wilde het laten dansen. Deze theoretische vraag die u mij stelt maakt dit werk onnodig zwaar. En zwaarte **is** juist datgene wat ik het werk heb willen ontnemen. U vraagt mij verantwoording af te leggen over hoe ik Derrida gelezen heb. U wilt weten hoe het woord *dekunstrueren* zich verhoudt tot deconstructie en nog belangrijker tot *différance*, tot 'versgil'. **Is** zwijgen dan niet vele malen beter, dan te vervallen tot een negatieve theologie om door steeds een negatief antwoord te geven op de vele voorstellen die al gedaan werden: "**Is** het dit of **is** het dat, nee, dat **is** het niet", te zeggen? U verzoekt mij het te willen vastzetten. Heeft Veldijk ons niet geleerd dat een gedicht **is** als een glanzende kiemcel. Alles wat het kan worden, ligt verscholen in de kiemcel en die kan, maar hoeft nooit tot bloei te komen, het ligt daar slechts als aanbod; als voorstel. Slechts wachtend op vruchtbare aarde en een iets of een iemand die hem daar brengt. En is u de bijbelse parabel van de zaaier niet genoegzaam bekend? En het doet er wel degelijk toe dat Veldijk deze lezing schreef toen hij opgesloten zat in st Michielsgestel van 1942 tot 1943, de omstandigheden **zijn** u welbekend."

De gang naar het blok stakte. “**Is** het dan wellicht mogelijk dat u met ons deelt wat voor beelden er bij u opkomen wanneer u het woord gebruikt? Zodat er wellicht iets van discours ontstaat, van dialoog.” “Mij best”, sprak de nar, nauwelijks ontkomen aan de wurgende greep, “als u met discours maar niet de rationalist Habermas introduceert en zeker geen logica en consistentie van mij verwacht.”

Laat ik beginnen met het declameren van een gedicht van Lucebert:

ik tracht op poëtische wijze
dat wil zeggen
eenvouds verlichte waters
de ruimte van het volledig leven
tot uitdrukking te brengen

ware ik geen mens geweest
gelijk aan menigte mensen
maar ware ik die ik was
de stenen of vloeibare engel
geboorte en ontbinding hadden mij niet aangeraakt
de weg van verlatenheid naar gemeenschap
de stenen stenen dieren dieren vogels vogels weg
zou niet zo bevuild zijn
als dat nu te zien is aan mijn gedichten
die momentopnamen zijn van die weg

in deze tijd heeft wat men altijd noemde
schoonheid schoonheid haar gezicht verbrand
zij troost niet meer de mensen
zij troost de larven de reptielen de ratten
maar de mens verschrikt zij
en treft hem met het besef
een broodkruimel te zijn op de rok van het universum

niet meer alleen het kwade
de doodsteek maakt ons opstandig of deemoedig
maar ook het goede
de omarming laat ons wanhopig aan de ruimte
morrelen

ik heb daarom de taal
in haar schoonheid opgezocht

hoorde daar dat zij niet meer menselijks had
dan de spraakgebreken van de schaduw
dan die van het oorverdovend zonlicht

Dit gedicht wordt beschouwd als program van de experimentele poëzie waarvan de dichter Lucebert een woordvoerder was. Het mag als een van de inspiratiebronnen van het werkwoord *dekunstrueren* gelden. De aarzeling die ons de differentie aanbiedt, door ons te wijzen op de Saussuriaanse stelling dat het teken niet overeenkomt met dat waar het teken voor staat, het betekende, en daardoor zoals Derrida (1995:30) stelt: “[is] *Het teken ... dus de uitgestelde, gedifferentieerde tegenwoordigheid*”, die aarzeling vraagt om aandacht en geduld, om uitstel en om herhaling. Tegelijkertijd echter bemerk ik dat bij elk woord dat ik spreek het betekende als het ware zich naar achteren dringt, het tracht uit het gezicht te blijven. Met behulp van een etymologische of, zo u wilt, filologische studie het gedicht duiden, laat steeds het onbehagelijke gevoel achter dat datgene waaromtrent het gedicht ons wil inlichten, wijkt. Ook contextualiseren heeft geen zin of een historische studie, waarin wellicht maar al te helder wordt dat Lucebert ook maar Malarmé ‘over’schreef, doet er maar ten dele toe. “De ruimte van het volledig leven tot uitdrukking te brengen” en daarmee wellicht betekende, teken, betekenaar en betekenis te laten samenvallen **is** voor hem een poging die “ons wanhopig aan de ruimte laat morrelen.”

Een dergelijk Derridaans bemerken heeft voor mij verstrekken gevolgen. In de praktijk van de studie van mensen en hun gedrag lijkt mij de weg van de rationalist hiermee inderdaad wanhopig. En ook in mijn praktijk als adviseur past in veel gevallen eerder een zwijgen dan een krachtadig woord. Elk woord dat aan de codex wordt toegevoegd doet het betekende wijken. Dat klinkt niet als vooruitgang maar als vernietigen. Het voorstel dat het werkwoord *dekunstrueren* dan ook in zich bergt, **is** een vraag naar poëzie. Bestaat het dat de studie van de mens, de antropologie, ons toestaat om de poëzie “*die momentopnamen zijn van die weg*” toe te laten en rationalisatie zijn plaats te geven en niet als dominante eis te stellen?

Maar wat beluister ik...hoe nu... hier lijkt mij sprake van een paradox. Want hoewel ik mij terdege bewust **ben** van deze uitnodiging tot zwijgen van Derrida, ontdek ik tegelijkertijd in mij een soort zeker weten. Al deze voorzichtigheid **is** niet vitaal! In mijn dagelijks werk als interventiekundige komen interventies op mensen en systemen niet voort uit voorzichtigheid! Het blijkt achteraf elke keer weer de meest precieze messteek die aangewezen kan worden als de belangrijkste interventie! Als we uiteindelijk achterblijven met slechts wanhoop noem ik dat decadentie, dan wordt het nihilisme als we daar in blijven steken. Waartoe dan nog te schrijven, te spreken, te ont-moeten, waartoe “ruimte van het volledig leven tot uitdrukking te brengen?” Het brengt mij op een tweede inspiratiebron van het werkwoord *dekunstrueren*. Nietzsche (1887:50) schrijft in *De genealogie van de moraal*: “Kiezen we ons standpunt daarentegen aan het eindpunt van het geweldige proces, daar waar de boom ten slotte zijn vruchten laat rijpen, waar de samenleving en haar zedelijkheid van de zede ten slotte datgene aan de dag leggen *waartoe* zij slechts een middel waren: dan vinden we als rijpste vrucht aan de boom van de samenleving het *soevereine individu*, het slechts aan zichzelf gelijke, weer van de zedelijkheid van de zede losgekomen, autonome, bovenzedelijke individu (want ‘auto-noom’ en ‘zedelijk’ sluiten elkaar uit), kortom, de mens met een eigen onafhankelijke verreikende wil, die *beloften mag doen* – en in hem een trots, al zijn spieren doordrenkend bewustzijn van *wat* daar ten slotte bevochten en in hem belichaamd is, een werkelijk machts- en vrijheidsbewustzijn, een gevoel van voltooiing van de mens in het algemeen.”

Wanhoop en de soevereine individu. Het 'de' in *dekunstrueren* en het vitale scheppende 'kunst' in *dekunstrueren*, in het werkwoord wel te verstaan; want zoals de wanhoop de kunst lijkt te scheppen, zo vitaliseert de kunst de wanhoop en wordt wanhoop een vitaliserend JA zeggen in plaats van een voorzichtig grenzenaftastend proces. Anders geformuleerd, daar waar Derrida het risico van een negatieve theologie met zich meebrengt (en Watzlawick leert ons dat een negatie juist een bekrachtiging wordt) een metafysica, een verwijzen naar het buitenmenselijke en dat in het postmoderne denken op sommige plaatsen tot decadentie en verwording heeft geleid, biedt Nietzsche (1887:51) ons dezelfde zijde van de medaille aan en roept op om vanuit onszelf te weten; een geweten, zoals hij dat noemt, te ontwikkelen: "Voor zichzelf in te kunnen staan en met trots, en dat betekent ook tegen zichzelf *ja te mogen zeggen*." Maar wel dezelfde zijde van de medaille, geen antinomieën in termen van Kant en Hegel, geen dialectiek in termen van dezelfde of nog erger van de marxist Baudrillard die in alles een dialectisch historisch besef inbouwt. Nee, het **is** een dans met toevallige partners, een tango, een merengue, waarin soms de aandacht die Derrida ons vraagt, leidt en soms de vitaliteit die Nietzsche ons bijna opdringt en soms een van de partners doet verruilen voor een ander. Ziedaar de psychologie die het werkwoord *dekunstrueren* ons vraagt. En dat deze bekentenis en deze betekenis wellicht te zwaar voelt voor zo 'n lichtvoetig en dartel boek als deze studie? Het ware beter geweest om te zwijgen?

Een kiemcel die slechts een betekenis toelaat; dat wordt een bonenstaak. Uit mijn aantekeningen toen ik op dit werkwoord kwam bleek nog veel meer. Wat te denken van de herfrasering 'ontkunstelen'. En daarop direct volgend: 'demasqué'? onmaskeren in de zin van het wegnemen van het masker (kunstmatig) dat de Ander mij aanbiedt, maar ook het masker (kunstmatig) waar achter ik mij verschuil? Veel kritiek op mijn collegae adviseurs en dan niet in Kantiaanse zin maar echt bedoeld als; dit vind ik de verkeerde weg, **is** het gekunstelde in hun werk. Hun methoden **zijn** bedachte maaksels en lijken te worden gebruikt om zoiets als zekerheid te scheppen of een klant te behagen. De kritische noot die ik hiervoor heb, klinkt door in de hele tekst van deze studie. Een kritische vraag die ik elke keer weer stel ook in deze studie, **is** de vraag naar het kunstmatige. En daarmee wordt het werkwoord een prachtige hyperbool van zichzelf. Ik kon me bijna geen gekunstelder woord voorstellen dan dit. Hiermee werd het woord de negatie van zijn eigen *telos*. En ook hier ontstaat een spanning, een dans. Op een gekunstelde wijze de Ander vragen niet te gekunsteld te doen. Of weer anders, de pragmatiek van taal speelt een belangrijke rol in deze studie. Deze studie heeft op indirecte wijze de pragmatiek van de taal tot onderwerp. Vorm doet er toe. Lucebert schrijft:

ik ben met de man en de macht
die een karkas hakken in de blinde muur
met de ogen dicht
...
dit is kunst
koud en dorstig te verdampen
te verstenen van honger en hitte
dat is een oog
dit is een oor
trilt en er is
kunst

Dat 'hakken' doet Lucebert wel met woorden. Woorden die ik in ruimere zin als communicatie opvat, vroegen mijn aandacht. Dit resulteerde tijdens het schrijven van de studie in een argwaan tegen het reïficerende karakter van taal. Woorden zoals 'moeten' en 'zijn', heb ik uiteindelijk zoveel mogelijk gemeden. En daar waar ze bleven, heb ik ze gemarkeerd indien ze reïficeerden naar mijn mening. Het indefiniëte 'we' heb ik zoveel mogelijk vermeden en door het gebruik van het woord 'ik' heb ik getracht in de tekst meer dynamiek te brengen. Of dacht u dat die 'ik', ik, mij was? Zelfs expliciterende lidwoorden zoals 'de' en 'het' heb ik beoordeeld op hun pragmatiek en waar nodig vervangen door 'een' of zelfs als het kon, weggelaten. En wat te denken van het gebruik van O.T.T en O.V.T. door elkaar? En heeft Erickson (1983) ons niet geleerd dat er taalgebruik bestaat die mensen hypnotiseert, ze in zichzelf doet keren, tot dagdromen verleidt en dat met ander taalgebruik juist het tegenovergestelde wordt bereikt. Het voerde mij te ver om constituerende woorden zoals management en organisatie al te hard aan te pakken, alhoewel ook dat woorden **zijn** die een geur bij zich dragen van een world out there. Wat heet; een geur!? Pragmatiek, wat doet taal, heeft mij tijdens de studie beziggehouden en doet dat nog steeds. Veel meer dan de vraag: wat betekenen de woorden, de inhoudelijkheid van de communicatie. De vraag die voor veel adviseurs en wetenschappers van veel meer betekenis **is**: "kunt u mij een definitie geven van..." heeft voor mij een veel minder prominente plaats.

Taal verleidt tot reïficeren, schrijf ik in deze studie. Taalgebruik heeft mij als methode beziggehouden. Ik wil taal uiterst zorgvuldig gebruiken. In een paar woorden bieden wij elkaar een kooi aan en tralies zo dik dat geen gesprekspartner aan een ontkomen durft te denken. Het **is** andersom ook mijn gevoeligheid voor de kooi die de Ander mij aanbiedt in communicatie. Soms (vaak?) intervenieer ik al na twee woorden op iemand. "Wij moeten..."; "Oh ja, joh." Een impliciet uitgewerkte vraagstelling **is** derhalve hoe te schrijven, hoe te communiceren. En dat vraagt een Watzlawickachtige aanpak. Of anders, Watzlawick was een inspiratiebron als het gaat om de verschuiving van de inhoud naar pragmatiek.

Het werkwoord *dekunstrueren* heeft nog een derde werking gehad op deze studie die ik wil noemen. Dat **is** een bewustwording van de afwezigheid van esthetiek in de wereld om mij heen. Of ik nu kijk in de wereld van de adviseurs, de wereld van de bedrijven, de wereld van de overheid, of in de wereld van de wetenschap, esthetiek staat niet hoog op de agenda. Een vraag die wel aanwezig lijkt in de kunst. Het werkwoord *de-kunstrueren* kan dan hertaald worden naar 'de kunst een plaats geven', de esthetiek als wegend principe een plaats geven in de werelden waarin ze er niet meer toe doet. Het **is** een derde dans die ik zie, een dans van drie partners wel te verstaan: vorm, inhoud en bewustzijn.

Ik heb daarbij drie opvattingen over 'kunst' die ik er voor deze studie toe vind doen. Esthetiek **is** voor mij een vraag naar vorm, naar inhoud en naar bewustzijn. Bewustzijn wat de vorm kan doen, kan aanrichten. En in dat bewustzijn keuzes maken. En ook het bewust vinden van een verhouding tussen vorm en inhoud. Dat het resultaat van dat handelen schoonheid of lelijkheid genoemd wordt, acht ik van minder belang. Esthetiek, en daar kom ik bij mijn tweede punt, zie ik niet als een referentie aan een Platoons en dus metafysisch ideaal van schoonheid en lelijkheid. Esthetische voorkeur heeft daarvoor voor mij een te sterk hier-en-nu-karakter, zie ik te afhankelijk van de context die door mijzelf en de Ander wordt geschapen en die wijzelf tegelijkertijd schepenen. Ten derde wil ik ver weg blijven van niet-idiosyncratische oordelen. Ik vind iets mooi of lelijk en alle gradaties

van dien, ik vind ergens iets van, maar om dat te verheffen tot algemeen geldend, gaat mij te ver. Of **bent** u van mening dat er maar één Mona Lisa bestaat?

De melodie

Deze drie dansen, de dans van de wanhoop met de vitaliteit, de dans van het gekunstelde met het ongekunstelde en de dans van de vorm, de inhoud en het bewustzijn zou ik metaforisch de toonsoort willen noemen waarin ik het werk geschreven heb. Met deze spanningen van verschillende aard heb ik het werk keer op keer herschreven zonder er expliciet de aandacht op te vestigen.

De melodie, zeg maar de inhoud van het werk, loopt via een andere lijn. De metafoor die bij mij opkomt, **is** die van een expeditie; vertrekkende vanuit een mij bekende, positivistische wereld ben ik het voor mij onbekende land van wat Johnson en Duberly (2000) de wereld van de conventionalisten, de wereld van de postmodernen, de wereld van de kritische theorie en de wereld van de pragmatisten noemen, ingetrokken. Deze auteurs hebben een eigen indeling gemaakt van de verschillende epistemologische vertrekpunten die te vinden zijn in de studie van bedrijfskunde en organiseren. Van die reis doe ik verslag. En teruggekomen van mijn eerste reis heb ik onder woorden kunnen brengen wat mijn onbehagen was toen ik nog deelnam aan het positivistisch project. Dat **is** het eerste deel: mijn beschrijving van en kritiek op de vele positivistische boeken en uitingen over de zoveelste managementhype: kennismanagement. Dat ik daarvoor kennismanagement heb gekozen, **is** louter situationeel en toevallig. (Ten tijde van het schrijven van mijn studie was dat de hype, een paar jaar eerder was het de kwaliteitscirkel en business process redesign en nu heet het customer relationship management). Na deze exercitie emigreerde ik naar deze buitengewesten en koos zelf voor een ander, vooral niet-positivistisch standpunt. Ter ondersteuning van deze emigratie en ter ondersteuning van mijn polemieken op kennismanagement om zodoende te laten zien dat er alternatieve manieren van kijken ontwikkeld werden en worden, heb ik gekozen om een beschrijving en tegelijkertijd kritiek te maken van die standpunten die het meeste invloed op mij hebben gehad. Van wat Johnson en Duberly de conventionalisten noemen, heb ik een nader onderzoek gepleegd naar Watzlawick en Weick. Van de postmodernen was het Van Dongen die de meest indruk heeft gemaakt.

Van een verkenning van Habermas en zijn kritische theorie en Rorty met zijn pragmatisme heb ik in deze studie afgezien. Habermas omdat zijn rationalisme te ver van mij af staat en Rorty klinkt al voldoende door in stukjes van deze studie. Wat niet wegneemt dat veel van wat Rorty geschreven en gezegd heeft, weer voldoende stof oplevert om een kritische studie te schrijven op deze studie.

Er zit nog een ander verband tussen deze drie inspirators. Dit laat zich als volgt parafraseren: Weick gaf mij de notie dat de bouwstenen van organiseren interacties **zijn**. Watzlawick meldde mij dat deze interacties hun eigen constituerende eigenschappen hebben bij organiseren en verbreedde mijn focus naar elke (menselijke) interactie. Van Dongen waarschuwde voor het diadische karakter van deze denkers en stelde mij voor om de context in de vorm van een 'company of many' serieus te overwegen. Hiermee werden Weick en Watzlawick in een nieuw licht gezien, hetgeen een directe vertaling in mijn beschrijving van hen heeft gegeven. Hierbij wordt overigens opgemerkt dat de theorie van Berne over de transactionele analyse eigenlijk niet buiten beschouwing gelaten mag worden. Maar ook hier

geldt, net als voor de filosofie van Rorty, dat dit om economische redenen niet gedaan wordt. Berne lokt me ook te veel op glad ijs, hij schrijft als een positivist en moralist pur sang maar hij helpt mij wel begrijpelijke taal te ontwikkelen omtrent de inhoud van de proceskant van de interactie. Berne hertalen naar een meer relativistisch standpunt lijkt me een tour de force op zich, maar wel zeer interessant.

Een derde verband dat niet onvermeld gelaten mag worden, **is** dat Watzlawick en Weick van betekenis **zijn** in de wereld van Van Dongen. Van Dijk heeft een voor mij gezaghebbende studie geschreven over Weick en reïficieren en De Laat heeft Watzlawick aangedragen.

Als laatste valt over dit deel van de studie nog op te merken dat de tempi nogal verschillen. Dit heeft veel te maken met het bewust vinden van een balans tussen vorm en inhoud. Watzlawick ontvangt een gracieus moderato; niet in de laatste plaats omdat een nadere kritiek op zijn werk bijna niet uit te voeren valt binnen het bestek van deze studie. Want die **is** er wel, maar vergt een uitgebreide en grondige analyse van het hele Palo Alto denken en daar was het in mijn studie niet om te doen. Weick ontvangt al meer een allegretto, wat hij toch ook dankt aan het voorwerk van Van Dongen.

Een belangrijk 'versgil' dat ik zelf ervaar met Van Dongen **is** dat ik Weick heb gelezen als een exponent van het conventionalisme en niet als een postmodern auteur. Uit niets blijkt mij zijn affiniteit met het postmoderne zodat een aantal notities die hij aanbrengt door mij platter wordt ervaren dan door Van Dongen. Met een puzzel bedoelt hij gewoon een puzzel met één (juiste!) uitkomst en zijn equivocality heeft weinig van doen met een postmoderne polysemie. Van Dongen inspireerde mij tot een allegro maestoso. Het onderwerp leende zich er ook wel voor, de centrale thematiek heet Een kwestie van verschil en gaat over wel en niet functionele conflicten. De vorm van mijn vertoog biedt hier meer aangrijpingspunten voor commentaar op Van Dongen dan de inhoud.

Wat mij restte was een serie nieuwe vragen: vragen naar hoe vragen te stellen, vragen naar grenzen, vragen naar consequenties, vragen naar verbinding. Dat werd mijn epiloog: geen antwoorden, slechts vragen.

Hoe ik vastliep in mijn eigen valkuil

... Over de man die om de tien seconden in zijn handen klapt.

*Als iemand hem naar de reden vraagt voor dit merkwaardige
gedrag geeft hij als verklaring: "Dat is om de olifanten weg te jagen."*

"Olifanten? ... maar er zijn hier toch helemaal geen olifanten?"

Waarop hij zegt: "Nou, zie je wel dat het werkt!"

Geluk is ook niet alles, Watzlawick. 1983

Kan het ook anders?

“Praw”, prevelde hij, “dat is goed gezegd, men moet de massa terugbrengen tot enkelingen. Een enkele persoon kan ouder worden, maar de massa blijft een twaalfjarige. Der Schiml heeft recht!”

Tom Poes en het huilen van Urgje. 1962

Het begrip ‘kennismanagement’ speelt een (grote) rol in het eerste deel van de voorliggende studie. Een inhoudelijkheid die, wat mij betreft, even willekeurig vervangen had kunnen worden door een andere. Kennismanagement als kapstok voor mijn denken. Kennismanagement als voorbeeld van mijn kijken naar organiseren van en door mensen. Op mijn pad gekomen en toevallig (of niet) terug blijven komen op veel van de terreinen waarop ik mij begeef. Maar laat ik mij beperken tot het terrein van de wetenschap. Het begrip ‘kennismanagement’, met inbegrip van de vele betekenissen die het kreeg, bood mij tal van overpeinzingen en voorbeelden; het hielp mij om ideeën en gedachten onder woorden te brengen. Dat werd dan ook de rol die ik het begrip in mijn studie heb toebedeeld; een inhoudelijkheid die het mogelijk maakt om mijn kijken, mijn denken, mijn ervaren en mijn gedragen, taal te geven. En daarbij rijkelijk te putten uit de vele voorbeelden in de (wetenschappelijke) literatuur, uit de praktijk van het organiseren en uit mijn ervaringen. Waarbij kennismanagement exemplarisch werd voor wat ik ‘die’ wetenschap en ‘die’ praktijk zie doen. Of, anders gezegd, exemplarisch voor wat ik mij zelf zie doen. En wat daarin toeval wordt genoemd (alles, niets en wat daar tussen zit) **ben** ik al lang kwijt. Ook dat **is** maar de bril die ik opzet, die bepaalt wat ik zie (en ook dit **is** slechts een metafoor).

Het vinden van een verbinding tussen zien en doen, heeft mij geholpen om meer taal te ontwikkelen. Was het adagium heel sterk eerst kijken en dan doen, was organiseren in eerste instantie een kijkvraagstuk, de verhouding tussen kijken en doen, is voor mij nu problematischer geworden dan eerst. In mijn praktijk ga ik er nu van uit dat wat ik zie bepaalt wat ik doe en wat ik doe bepaalt wat ik zie. De volgordelijkheid is verdwenen en heeft plaats gemaakt voor het bewust spelen met deze paradoxale verhouding¹.

Wie weet er nog wat te verstaan onder het begrip kennismanagement?

Eén van de mensen die ik tegenkwam (‘een’ klant) zei ooit tegen mij: het begrip kennismanagement dat **is** een zwart gat, daar passen zoveel olifanten in, je houdt geen olifant meer over. Misschien een beetje rare uitdrukking en toen vond ik het maar niets wat hij zei, maar inmiddels heb ik daar wat meer gevoel bij. IT-specialisten, managementconsultants, organisatieadviseurs, databasespecialisten, marketingspecialisten, strategen, bibliothecarissen, wetenschappers, agogen, onderwijskundigen, biologen, managers, bedrijfskundigen, bestuurskundigen, communi-

¹ Deleuze (1965:24) herkadert deze verhouding als hij spreekt over Nietzsche: “... de eenheid van denken en leven... Het leven wakkert het denken aan en op zijn beurt bevestigt het denken het leven.” Of zoals Oosterling (1996:270) dat in zijn studie net weer even anders over Nietzsche zegt: “Leven wordt in en als denken een experiment met zichzelf in de ruimste zin van het woord. Het is geen experiment in de vorm van een gecontroleerde toepassing ter verificatie en falsificatie van opgedane inzichten, maar een esthetische ervaring van een dynamische pathos, dat zich het denken als een voortdurende verandering aandient. Leven blijkt een tuimeling, die door een bepaalde blik richting en betekenis krijgt.”

catiedeskundigen, epidemiologen, personeelsfunctionarissen, andragogen, iedereen heeft zijn eigen definitie van kennismanagement en iedereen weet hoe het zit. Ik weet het allang niet meer.

Zoveel boeken, zoveel betekenissen. Zoveel bedrijven, zoveel invullingen. Zoveel mensen, zoveel definities. Wellicht een van de meest besproken onderwerpen in de afgelopen jaren. Althans in de wereld van het bedrijfsleven. En toch weet nog niemand precies wat het betekent of hoe te beginnen met de inrichting van iets als kennismanagement. Hoeveel mensen houden zich op dit moment niet op de één of andere manier bezig met het inrichten van een kennisafdeling, het bouwen van een kennissysteem, het verkopen van kennis: verzin het maar. Een nieuwe hype met nieuwe managementgoeroes? Of gaat het hier om een onderwerp (een manier van kijken, een manier van organiseren) dat iets kan bijdragen aan de problemen die we dagelijks ervaren in ons werk, thuis, of waar dan ook? Het begrip heeft in ieder geval betekenis gekregen. Alleen al de constatering dat het nog steeds bestaat getuigt hiervan. Een vraag die ik stel is: welke betekenissen heeft het begrip gekregen? Niet om uitpuittend te willen zijn, maar om te zien of we met een aantal van die betekenissen iets zichtbaar kunnen maken dat wellicht voor anderen nog verborgen is. En bovendien om de vraag te stellen hoe die betekenissen tot stand komen. Of: waarom bepaalde betekenissen juist niet tot stand komen. Welke organiserende principes komen we tegen? Wat doet mijn kijken en handelen en dat van anderen daarin? Gaan we dan niet zozeer op zoek naar mogelijke 'persoonlijke' betekenissen², maar naar betekenissen in communicatiegedrag tussen mensen. En daar weer een stapje achter, naar de consequenties van het betekenis geven (of dit nu opgevat wordt als een persoonlijke dan wel een sociale betekenis).

Als organisatieadviseur kreeg ik, alweer enige jaren geleden, te maken met mensen die de opdracht hadden gekregen om uit te zoeken of kennismanagement iets was voor de organisatie waarin ze werkten. Tegelijkertijd werd ik overstelpt met boeken en congressen en daarmee evenveel ideeën over hoe ermee om te gaan. In de jaren die volgden heb ik allerlei projecten meegemaakt, opleidingen gevolgd, boeken gelezen en discussies georganiseerd. Je zou haast denken dat alles al gezegd en geschreven is wat te bedenken is rond een thema als kennismanagement. En toch blijven we met een aantal vragen zitten. Om er maar een paar te noemen. Waarom lopen zoveel projecten vast? Hoe komt het dat er nog steeds geen methoden gevonden lijken die terecht aanspraak maken op bruikbaarheid of algemene geldigheid? Wat maakt het dat het begrip nog steeds zoveel betekenissen heeft en eigenlijk ondefinieerbaar lijkt?

De praktijk blijkt moeilijker dan de boeken mij doen geloven. En de theorie lijkt vast te lopen in steeds ingewikkelder modellen en abstracties. Het lijkt alsof we met zijn allen een weg hebben ingeslagen, die steeds zichtbaarder wordt als een doodlopende weg. Maar denkt iedereen er zo over? En kunnen we niet door er op een andere manier mee om te gaan, of er op een andere manier naar te kijken tot inzichten komen die ons helpen bij het oplossen van de vraagstukken waar we mee worstelen? Vraagstukken die wat mij betreft gaan over het hier en nu en de praktijk. En niet over allerlei grote en ingewikkelde vraagstukken waar de meeste managementboeken in grossieren.

² Dat iemand er als persoon status aan ontleent omdat hij/zij als expert wordt gezien, of dat iemand er behoefte aan heeft alle boeken van dit onderwerp in zijn/haar kast te hebben staan, of waarom ik zo nodig wil promoveren en de betekenis die kennismanagement op die manier voor mij krijgt, vraagt naar een 'individueel', zo men wil psychologisch niveau, waar ik slechts in metaforen over kan spreken. De illusie dat wij ooit 'weten' wat er zich in een persoon afspeelt, lijkt mij vergezocht (net zo goed als dit geldt voor het 'kennen' van de wereld om ons heen). Overigens kan dezelfde vraag ook in termen van sociale processen beantwoord worden.

Vraagstukken die inmiddels zover van de praktijk staan dat velen van ons er niets meer mee kunnen. Wat te denken van: *middle-up-down management process for knowledge creation* en *Cross-levelling of knowledge within the division*³? Weet u nog waar het over gaat of waar te beginnen?

Men zou kunnen zeggen dat allerlei mensen vastlopen in de praktijk, maar ook in de vele boeken en theorieën die over dit vakgebied worden geschreven. Dit laat overigens onverlet dat er (zoals altijd) voldoende personen rondlopen die vertellen dat zij wel weten hoe het zit of zeggen dat het project bij hen wel succesvol **is**. Zij die weten hoe het zit, **zijn** hier aan het verkeerde adres. Zij die echter een of meerdere vraagtekens hebben, kunnen wellicht een andere manier van kijken appreciëren.

Wat ga ik dan doen in deze studie, of althans pogen?

Om een metafoor te gebruiken: de fundamenteën. Ik wil kennismanagement bij de wortels⁴ pakken; wortels die weer een ander zicht geven op wat er gebeurt in al die projecten die kennismanagement heten, zichtbaar maken wat er gebeurt als we een probleem in de praktijk tegenkomen dat met de huidige theorieën niet op te lossen lijkt. We lopen al te lang in cirkels rond binnen een paradigma dat kennismanagement heet. Om een alternatief beeld te plaatsen naast de overheersende manier van denken, stap ik er even uit. Toen ik er uitstapte werd voor mij pas zichtbaar wat we aanrichten als we iets als kennismanagement **een organisatie** in brengen. Tegelijkertijd biedt dit aangrijpingspunten om de praktijk van alledag anders te zien en ermee om te gaan.

Voor degenen onder ons (de gelukkigen) die nog nooit van het begrip kennismanagement hebben gehoord en zich zo langzamerhand beginnen af te vragen waar ik het eigenlijk over ga hebben, een introductie. Met het gevaar daarmee het begrip al zo vast te definiëren dat ik de rest van mijn studie nodig heb om er weer wat losser in te komen zitten. Losser bijvoorbeeld in termen van alternatieve beelden en daarmee andere mogelijkheden voor het omgaan met het begrip kennismanagement. Ik geef dan ook geen definities, maar schets een verhaal over 'een oorsprong' van het begrip. En ook dit **is** slechts één verhaal. Het construeren van een verleden herbergt dezelfde 'gevaaren' in zich als het vastzetten van een definitie. Een ieder zal een eigen verhaal kunnen maken over zijn ontdekken van kennismanagement. Ik heb voor onderstaand verhaal gekozen, omdat ik het regelmatig terugkreeg als 'het' begin. Een dominant verhaal. Althans in wat ik tegenkwam en zelf creëerde. Het **is** bovendien een verhaal geworden dat een aantal van de door mij (in de navolgende hoofdstukken) naar voren gebrachte ideeën in zich herbergt. Als kennismaking met het begrip kennismanagement en ter introductie op de navolgende hoofdstukken beschouw ik het als een waardevol verhaal. Leest u zelf en oordeel later.

3 Nonaka en Takeuchi (1995).

4 Wortels en fundamenteën, als metafoor voor a-priori's en vooronderstellingen. De metafoor gaat fout op het moment dat hierin een volgorde dominant zou worden, eerst de wortels en dan de rest, eerst de vooronderstellingen en dan de rest. In de paradoxale verhouding tussen kijken en doen zit die volgorde geenszins.

Kennis??

“Het is hier een bende!”, riep de magistraat uit, “wat moet dat, met die vrouwspersonen op hoge posten? Geen wonder, dat alles uit de hand is gelopen! Kan ik dan niet eens meer een geheime dienstreis maken, zonder dat jullie de boel in het honderd draaien?”

Heer Bommel en de trullenhoedster. 1966

Het zoeken naar kennis **is** al zo oud als de weg naar Rome⁵. Kennismanagement als begrip in de wereld van het managementdenken bestaat pas een (relatief) kort aantal jaren. Ook het woord ‘management’ bestaat nog niet eens zo lang. Hoe het heeft kunnen ontstaan en wie de eerste was die er over dacht of schreef, is voor mij niet meer te achterhalen. Verschillende schrijvers wijzen verschillende beginpunten aan⁶ en velen zullen er op hun eigen manier mee in aanraking zijn gekomen. Ik kies hier voor het verhaal van de kennistechnologie. Niet omdat al het denken hieruit is ontstaan, en niet omdat er geen andere beginpunten of oorzaken zijn aan te wijzen. In veel van de huidige kennistheorieën zijn echter kenmerken te herkennen van vergelijkbare methodieken. Vele zijn ontwikkeld door mensen met een achtergrond in de kennistechnologie of door mensen die beide takken van sport nog combineren. Hiermee benadruk ik ook dat veel kennisprojecten IT-gedreven **zijn**. Een uitspraak die op meerdere manieren geïnterpreteerd zou kunnen worden. De illusie bestaat dat techniek het mogelijk maakt om anders met kennis om te gaan. Veel van de mensen die belast (letterlijk of figuurlijk) worden met kennisprojecten hebben een IT- of technische achtergrond. Of nog anders geïnterpreteerd: in veel kennisprojecten ontstaat al gauw de betekenis dat het een project **is** van de IT-afdeling. Een betekenis waarin de sociale dimensie al vlug een rol **speelt**. Waarin bijvoorbeeld de discussie gevoerd kan worden over wie verantwoordelijk **is** (de gebruikers of de IT-afdeling⁷). Een inhoudelijkheid die in mijn ervaring bijna altijd over het sociale gaat en zelden over de inhoudelijke vraag zelf.

Laat ik als metafoor om te kunnen spreken over kennismanagement een voorbeeld uit de kennistechnologie wat nader onder de loep nemen. We zullen niet diep de techniek induiken. Het gaat mij om de onderliggende organiseringsprincipes en niet om de techniek zelf⁸.

-
- 5 Kopland [1993] omschreef dit in een titel van een van zijn gedichtenbundels al eens als volgt: *Hij die vindt, heeft niet goed gezocht*. Zoeken zou je bijvoorbeeld kunnen beschouwen als methode (en elke methode heeft haar consequenties en daarmee waarde) of als achteraf gegeven interpretatie van (eigen) gedrag.
- 6 Zie onder andere Drucker [1993], Morgan [1986], Nonaka [1995], Peters [1993], Quin [1994], Weggeman [1997], Wiig [1993], Den Hertog [2000] en Van der Spek [1995]
- 7 Een dichotomie waarmee de toon is gezet. Elke keer weer als ik gevraagd word om te adviseren in een project waarin IT een rol speelt, blijkt het talig onderscheid tussen gebruikers en IT'ers dieper geworteld dan je zou veronderstellen. Er wordt verschil gemaakt (aangeduid) met soms vergaande consequenties. Het vervangen van het woord ‘gebruiker’ door ‘collega’ (bijvoorbeeld in de e-mail die verstuurd wordt), blijkt in die gevallen een fundamentele (en moeizaam tot stand komende) interventie te zijn.
- 8 Zie voor een uitgebreide studie van de techniek van de kennistechnologie: Lucas & Van der Gaag [1991]

Kennissysteem als metafoor

De kennistechnologie wordt door velen gezien als een boeiend onderdeel binnen de informatietechnologie. In een ultieme poging om computers meer op ons (mensen) te laten lijken, werd het functioneren van de hersens en het geheugen uitgebreid onderzocht. Dat heeft onder meer geleid tot ontwikkelingen in de robotica, spraakherkenning, patroonherkenning en het bouwen van expertsystemen én kennissystemen. Dit laatste, het kennissysteem, gebruik ik als metafoor om iets te zeggen over kennismanagement.

Een kennissysteem wordt opgebouwd rond drie elementen: een redeneermechanisme, redeneerregels en variabelen. Deze drie samennemend zou je kunnen zeggen: een redeneermechanisme laat allerlei redeneerregels werken over variabelen die aangeboden worden.

Een voorbeeld: stel dat je wilt beslissen of je op vakantie wilt naar Spanje of niet. En stel dat je daarbij twee als/dan-regels in je hoofd heb:

Als ik voldoende geld heb dan ga ik met vakantie.

Als mijn vrouw *wil* dan gaan we op vakantie.

Daar zitten dan twee variabelen in. Ten eerste 'voldoende geld' en ten tweede 'mijn vrouw wil'. Tevens wordt er in een kennissysteem een verband tussen deze twee regels gelegd. Je gaat alleen op vakantie als je voldoende geld hebt **en** je vrouw wil. In sommige gevallen kiest iemand voor **of**, maar dat lijkt mij persoonsgebonden en valt buiten de bespreking van dit voorbeeld. Het redeneermechanisme legt het verband tussen deze twee regels, verzorgt de volgorde en nog wat zaken die geregeld kunnen worden. De regels *Als... dan...* heten redeneerregels en de gegevens die aan dit 'expertstelsysteem' aangeboden worden heten variabelen: 'voldoende geld' en 'mijn vrouw wil'.

Deze methodiek van het kennissysteem leek mij als metafoor bruikbaar bij vragen als: Wat wordt er allemaal opgevat als kennis in de meeste literatuur die over kennismanagement gaat? **Is** het redeneermechanisme kennis? **Zijn** de redeneerregels kennis? **Zijn** de gegevens kennis? Elk van de mogelijk betrokken deskundigen noemt een ander stukje 'de kennis'. Voor de databasespecialisten zit er kennis in de variabelen en wordt er gedatamined⁹ in bestanden om deze kennis naar boven te halen. Voor de administratieve organisatie (ao)-deskundigen¹⁰ zit de kennis in de redeneerregels. Als je precies opschrijft wat je doet en je past daar een kwaliteitcirkel op toe om alles up-to-date te houden dan heb je de kennis van de organisatie te pakken. Voor agogen en onderwijskundigen **is** dat redeneermechanisme weer interessant. Hoe gebruiken mensen al die regels nu precies en hoe kun je leren en leren om te leren en leren om leren te leren? Laten we ze alledrie - de variabelen, de redeneerregels en het redeneermechanisme - eens wat verder uitwerken.

⁹ Een samentrekking van het woord data en het woord mining: letterlijk vertaald: gegevensmijnbouw.

¹⁰ Laatst kreeg ik een e-mail van een accountant, edp-auditor, met als commentaar op een van mijn boeken: "Het **is** toch heel eenvoudig, alleen zaken die op papier staan, **zijn** kennis, de rest bestaat gewoonweg niet. Wat **is** hierop uw commentaar?"

Gegevens

Een voorbeeld van een activiteit waarin de gegevens centraal staan, heet databasemarketing. In databasemarketing worden gegevens op minimaal twee manieren gebruikt. Ten eerste als directe kennis van de klant op basis waarvan actie ondernomen kan worden. Bijvoorbeeld gegevens als woonlocatie en leeftijd blijken dan belangrijk. En ten tweede de mogelijkheid om doelgroepen te selecteren op basis van analyse van een groep bestaande klanten. Stel je voor dat je op basis van een analyse ontdekt dat een product voornamelijk wordt gekocht door mannen van 28 jaar, die getrouwd **zijn** en in de Randstad werken. Je kunt je marketing dan richten op mensen met eenzelfde profiel die het product nog niet hebben.

Redeneerregels

Volgen we de metafoor van het kennissysteem verder, dan bestaan er ook oplossingen - met het predikaat kennismanagement - waarin de redeneerregels centraal staan. Het gaat om regels van het type: als dit 'waar' **is**, **moet** dat gebeuren. Als dit 'onwaar' **is**, **moet** dat gebeuren. Dit gaat om het opbouwen van ervaringen en het zorgen dat deze ervaringen binnen de organisatie blijven. In kennismanagementtaal wordt hier vaak het woord borgen voor gebruikt. Het borgen van de kennis bij groepen mensen (organisaties) die daar baat bij hebben.

Het expliciet maken van deze ervaringsregels om daarmee van alles en nog wat te doen, heeft de aandacht van heel wat schrijvers van sociaal-wetenschappelijke en bedrijfskundige literatuur. Het blijkt heel lastig om ervaringsregels te vinden. Veel van dit soort kennis **is** aan verandering onderhevig, **is** moeilijk expliciet te maken, kan soms veranderen in zijn tegendeel of heeft de status van vuistregel.

Initiatieven die zich bezighouden met het opbouwen van dergelijke regels zijn te vinden bij Nonaka (1995) in zijn boek over kenniscreatie. Een voorbeeld van hem gaat over de ontwikkeling van de automatische broodbakmachine. Dat **is** een machine waarin je meel, melk en gist doet en waar enige tijd daarna een vers brood uitkomt. Die machine werd niet in een week gemaakt. Elk beginmodel leverde brood dat je zelfs niet aan je schoonmoeder zou aanbieden. Na allerlei vormen van onderzoek, hebben toen een paar ontwikkelaars van de machine bij echte broodbakkers rondgekeken. Daar leerden ze dat de bakkers met een zeer specifieke slag van draaien en trekken het deeg kneden. Nadat ze deze ervaringsregel hadden ingebouwd, werkte de machine stukken beter en nu wordt hij wereldwijd verkocht¹¹.

Toch lijkt het werken met redeneerregels al een stuk ingewikkelder dan het werken met gegevens. Zoals gezegd **zijn** de regels *Als...dan...* te beschouwen als de redeneerregels van het kennissysteem. Deze zeggen iets over de variabelen en gaan een stapje verder. Waar de variabelen ogenschijnlijk¹² redelijk eenduidig lijken, blijkt dit met de redeneerregels nog veel minder het geval. In mijn voorbeeld had het ook kunnen **zijn**: "Als mijn vrouw wel wil, dan ga ik niet."

Terwijl in mijn voorbeeld de redeneerregels zeer eenduidig en makkelijk te begrijpen lijken (ze liggen dicht bij wat de meesten van ons ervaren als normaal) blijkt het vaak een kwestie van zoeken naar regels die nog niet eerder bekend waren. Denk weer aan de marketing. Op basis van allerlei enquêtes en onderzoeken worden de variabelen

¹¹ Hoe verleidelijk, zo'n mooi verhaal! Maar of het zo ook ging?

¹² Het **is** hier al dat de metafoor verschilt van mijn denken, eenduidigheid past goed in een wereld van kennistechnocraten, maar **is** voor mij een enkelvoudig a-priori dat ik niet werkbaar vind en waar ik juist ambiguïteit en singulariteit als alternatief verhaal naast gebruik.

bekend. Maar hoe ziet de relatie er uit? Iemand die veel geld besteedt aan wasmiddelen, besteedt die ook veel geld aan schoonmaakmiddelen? Of juist andersom? Voor beide redeneerregels zou een logische verklaring te bedenken zijn:

Iemand **is** netjes en geeft dus veel geld uit aan schoonmaakmiddelen in het algemeen.

of

Iemand heeft een beperkt budget en kan dus geen geld meer uitgeven aan schoonmaakmiddelen als er al dure wasmiddelen gekocht zijn.

Welke regel nemen we nu? In ieder geval kunnen we concluderen dat het vinden van de redeneerregels een stapje ingewikkelder blijkt dan het vinden van de variabelen.

Er zit nog een ander addertje onder het gras. Stel dat we de juiste (?) redeneerregels hebben gevonden. *Als... dan...* i.p.v. *Als... dan niet...* In welke gevallen gaan die dan op? Of met andere woorden: voor welke variabelen levert dit bruikbare informatie? Ik geef hier slechts een illustratie. Ik grijp even terug naar een bekend voorbeeld uit de klassieke logica¹³:

Mensen zijn *sterfelijk*.

Socrates **is** een mens.

Socrates **is** sterfelijk.

In dit geval levert: *Als... dan...*, een bruikbare conclusie;

Als Socrates een mens **is**, dan **is** hij sterfelijk.

Een ander voorbeeld, de gelijkschakeling gaat nu over het tweede lid van de regels:

Gras **is** sterfelijk.

Socrates **is** sterfelijk.

Socrates is gras.

Al lezend zul je besluiten dat deze opbouw van *als/dan*-regels niet deugt. Toch betoogt de antropoloog en bioloog Bateson (1980) dat de evolutie van de natuur en de ontwikkeling van de omgangsregels tussen mensen barst van dergelijke syllogismen. Je ziet veel mensen zeer druk op zoek naar het eerste type regels en de tweede soort afdoen als onbruikbaar. Daarmee ontkennen we volgens Bateson miljoenen jaren ontwikkeling.

¹³ Het is deze zelfde logica die als meetsysteem over studies als deze neergelegd wordt en op basis waarvan de uitspraak gedaan wordt: het is goed! Het is waar! Het is dezelfde logica die leidt tot een verdinglijking van onze digitale taal.

Redeneermechanisme

Het redeneermechanisme legt het verband tussen de regels, verzorgt de volgorde en nog wat zaken die geregeld kunnen worden. Voor sommigen zit hier dan ook de daadwerkelijke kennis. Niet alleen de variabelen en ook niet de regels zelf, maar wat een persoon (onbewust) voor mechanismen hanteert om tot de juiste conclusie te komen, wordt in dat geval kennis genoemd. Dit vereist een meer actieve opvatting van wat kennis genoemd wordt. Kennis **is** actief, het handelen en interpreteren van de betrokkenen **is** wat uitgezocht wordt. Een klein voorbeeld om dit standpunt te verduidelijken.

De variabelen: man, niezen, rode ogen.

De regels: als... en als... dan...

Met alleen de regels en de variabelen zegt dit niets. Alleen een persoon met kennis (bijvoorbeeld een arts) kan van deze data informatie maken. Zo zou het in dit voorbeeld kunnen:

Als een man veel **moet** niezen en daarna last krijgt van rode ogen dan **is** de oorzaak in de meeste gevallen hooikoorts.

Zoals uit het voorbeeld blijkt gaat het in het geval van het redeneermechanisme om meer dan de regels en variabelen alleen. Wat we er vervolgens zelf mee doen, doet er ook toe. In de boeken over kennismanagement wordt hiervoor ook weleens gebruik gemaakt van de term tacit knowledge¹⁴.

Veel initiatieven gaan in op het verstevigen van dit redeneermechanisme bij mensen. Van den Broeck (1995) noemt in zijn boek verschillende voorbeelden, zoals het creëren van de lerende organisatie. Zo beschrijft hij bij 3M de casus van de 'stomiteit van de maand'. Elke maand worden binnen dit bedrijf alle mislukkingen geïnventariseerd. De meest leerzame wordt over het bedrijf verspreid en dient als input voor allerlei discussie en leerervaringen. Het grote succes van 3M, de Post-it note, zou zo zijn ontstaan. Het ging om het ontwikkelen van snelklevende lijm en het werden de gele stickers. Andere vormen heten het opbouwen van discussiefora over praktijkcases in de organisatie of het opbouwen van kwaliteitscirkels in bedrijfsprocessen.

Deze manier van naar kennismanagement kijken, biedt weer een geheel ander perspectief. Het **is** vergelijkbaar met wat Argyris (1996) third loop learning noemt: het leren om leren te leren.

Ik begon met een (redelijk simpele) beslissing: wel/niet op vakantie. En met behulp van verschillende invalshoeken heb ik deze beslissing kunnen analyseren. Alleen blijkt nu dat er niet alleen verschillende methoden bestaan, maar ook nog eens dat het vinden van de juiste regels en variabelen lastiger bleek dan het voorbeeld deed vermoeden. In de standaard managementboeken zegt men dan: hoe onbekender het (kennis)domein, hoe moeilijker het achterhalen van de juistheid van de analyse¹⁵.

¹⁴ Deze term is voor het eerst uitgewerkt door Polanyi (1966)

¹⁵ Nietzsche in de vrolijke wetenschap (1882:221): "...daarbij vroeg ik mij af: wat verstaat het volk eigenlijk onder kennis? Wat wil het, wanneer het kennis wil? Niets anders dan dit: iets vreemds moet tot iets bekends herleid worden..."

Laat ik even teruggaan naar mijn uitgangspunten. Ik heb **niet** willen aantonen wat de beste methode **is**. Inmiddels zie ik zoveel verschillende disciplines bezig met hetgeen we kennismanagement noemen, dat dit een onmogelijke opgave lijkt. Ik heb ook **niet** willen aantonen wat de beste analyse **is** van mijn (of enig ander) voorbeeld. Wat ik wel heb willen doen, **is** beschrijven dat meerdere methoden (in dit geval alleen nog maar vanuit de gedachte van de ken- nistechnologie) even goede of even slechte analyses opleveren. Of, met andere woorden, even goede betekenissen kunnen geven aan de oorspronkelijke data en informatie. Voor mij zit de kneep hem in het woordje 'meerdere'. De woorden goed en fout **zijn** wat mij betreft niet meer op hun plaats.

Als uit een (kennis)analyse¹⁶ slechts één mogelijke betekenis naar voren komt, dan begin ik te twifelen. Meestal zegt dit iets over de door de analist gebruikte methode en niet over de beschikbare informatie en kennis. Het openstaan voor andere betekenissen biedt niet alleen meerdere mogelijkheden die kunnen bijdragen aan het doel van het onderzoek (bijvoorbeeld meer producten verkopen), maar maakt het bovendien mogelijk om in discussie te gaan met al die anderen die andere methoden gebruiken¹⁷. Tot nu toe is mij elke keer weer gebleken dat het vinden van verschil (tussen de interpretaties) en het laten bestaan van deze verschillen tot zeer interessante resultaten leidde. In alle gevallen bleek mij dat het proces van eenduidigheid naar verschil en verscheidenheid een voller beeld opleverde en dat de eenduidige vraag naar monadische kennis binnen de context van de vraagstelling naar de achtergrond verdween.

16 Het begrip analyse, in stukjes opbreken, komt voor mij uit een domein waarin één kenbare werkelijkheid verondersteld wordt. Logisch dat er uit een analyse één antwoord komt?

17 Vraag eens aan 10 verschillende mensen hoe zij 29 maal 14 uitrekenen en je zult versteld staan van de diversiteit.

MONOLOOG

Een onderzoek naar de grondslagen van kennismanagement.

De werkelijkheid...

Velen praten er doodgemoedereerd over alsof ze hem kennen.

Laten we eens een stukje kaas, een stuk brie, nemen.

Als ik dat schilder, kan men dan nog volhouden: "Dat is een stuk kaas?"

Probeer maar eens om het op te eten, om u te overtuigen.

Magritte, 1960, uit de film Magritte ou la leçon des choses

De vanzelfsprekendheden voorbij

“Niet te vlug” zei heer Bommel met bevende mond. “Jij bent nog te jong om te begrijpen hoe gevaarlijk dat is. Men raast langs de wegen en laat een spoor van vernietigde rijwielen achter, zodat de spijt op mijn gevoelig gestel geslagen is.”

Heer Bommel en het spijtlijden. 1980

In zijn boek *Organisational analysis as deconstructive practice* gaat Chia (1996:2 e.v.) uitgebreid in op wat hij *upstream thinking* en *downstream thinking* noemt. Onder *downstream thinking* verstaat hij:

“The further we move downstream the more grooved and clearly defined are the river banks and the more likely that subsequent streams of water will continue to follow along the path carved out of the rocks. Much of what I call downstream thinking follows the same tendency.”

Upstream thinking, zo stelt hij daarentegen, blijft vragen stellen naar de legitimiteit van deze stroom van gedachten die net iets te gemakkelijk hun weg vinden:

“a view which promotes intellectual inquiry as anti-foundational, deconstructive and edifying rather than foundational, constructive and systematic...”

Chia zelf formuleert in het vervolg van zijn boek allerlei bezwaren tegen het downstream denken en pleit voor het upstream denken. Voor hem **is** *upstream thinking* beter¹⁸. Zover wil ik niet gaan. Of het één (upstream) nou beter **is** dan het ander (downstream) **is** mijn inziens geen interessante vraag. Van beide zou je kunnen zeggen dat ze tot de mogelijkheden behoren en beide methoden hebben consequenties.

Ik raak het spoor echter bijster als ik zijn veronderstelling volg dat een wijziging upstream leidt tot een verandering downstream. Bestaat er een logisch verband tussen de manier waarop een rivier ontspringt en hoe deze uiteindelijk ‘traag door laagland gaat’¹⁹? Eerder zou ik zeggen dat het onderscheid, zoals door Chia aangeboden, mij twee methoden biedt om met het dagelijks leven om te gaan of te interpreteren²⁰.

Het onderscheid verwoordt uitdagende processen van steeds weer kijken achter de vanzelfsprekendheden van alle-

18 Terwijl hij toch warempel zelf zegt (1996:1): “In this regard, it is more fruitful to conceive of these two modes of thought, not in traditional oppositional terms, but rather in terms of a logic of supplementary (Derrida 1976) whereby the presence of the Other is implicitly recognized as the very condition of the articulation of the One.”

19 Gedicht van Marsman (1980)

dag. Ik noem deze methode problematiseren. Een op zichzelf helder begrip als bijvoorbeeld 'doelstelling' of 'beter' wordt door mij, argwanend, onder de loep genomen. Al gauw blijkt dat het plaatsen van vraagtekens bij dergelijke woorden tot inzichten leidt die daarvoor verborgen bleven. Of misschien wel als gevolg van die (vastgezette) woorden²¹ verborgen bleven. Niets is gegeven, steeds opnieuw wordt het voorgaande en het komende becommentarieerd: de metafoor van de meanderende rivier benadert dit het dichtst. Er geen genoeg mee nemen om van het onbekende het bekende te maken maar om van het bekende weer het onbekende te maken met hetzelfde gemak: "*Wie de geschiedenis van een afzonderlijke wetenschap heeft nagespoord, vindt in haar evolutie een leidraad tot begrip van de oudste en vulgairste procédés van ieder 'weten en kennen': overal zijn de voorbarige hypothesen, de verzinsels, de brave domme wil tot 'geloven', het gebrek aan wantrouwen en geduld het eerst ontwikkeld – onze zintuigen leren pas laat, en nooit geheel en al, verfijnde, betrouwbare, voorzichtige organen van perceptie te wezen.*" (Nietzsche (1882) De vrolijke wetenschap).

Als men tot de conclusie komt dat een begrip als 'doelstelling' helemaal niet zo eenduidig wordt ervaren, dan zal men wat minder snel roepen dat kennismanagement alleen valt in te voeren als er een heldere kennisdoelstelling is geformuleerd.

Zo gaan velen ervan uit dat een organisatie doelstellingen **moet** hebben - en dat heeft consequenties voor de manier waarop men zijn werk als adviseur of manager aanpakt. Ik zet daar o.a. naast dat mensen pas achteraf betekenis geven aan gebeurtenissen en dat ze dan pas gaan roepen dat ze een doelstelling hebben bereikt²². En dat heeft dan weer andere consequenties voor de manier waarop men omgaat met de vraagstelling rond hetgeen (binnen de kaders van het dominante kennismanagementdenken) genoemd wordt: het kennisintensiever worden van mijn leefwereld.

In het hiernavolgende ligt de nadruk op de manier waarop de wereld van kennismanagement er momenteel volgens mij uitziet. Welke verhalen lijken dominant? Ik bespreek processen zoals reïficeren en plaats dat naast de gangbare manieren van denken over kennismanagement. Ik bespreek de machinemetafoor en beweer dat kennismanagement geen oplossing biedt, maar gezien kan worden als deel van het probleem dat het tracht op te lossen. Vervolgens plaats ik kennismanagement in het licht van de wetenschapsfilosofische ontwikkeling en beweer dat ze goed past bij de verlichtingsidealen, maar de kritiek van het postmoderne niet doorstaat. Als laatste kijk ik naar het begrip lineariteit. Veel zaken lijken zich lineair te ontwikkelen en in te spelen op een menselijke behoefte van klein naar groot of van weinig naar veel. Maar als ik achter deze lineariteit kijk, kom ik begrippen tegen als ambiguïteit en singulariteit. Dan word ik geconfronteerd met de dynamiek van het sociale. Kortom, ik plaats een aantal andere verhalen naast het grote verhaal van kennismanagement en probeer daarmee het 'denken over' te verruimen.

20 Mij geeft het upstream thinking misschien wel de meeste inspiratie, maar die keus maak ik. En daarmee doe ik twee dingen: ik verbind een keuze voor een methode aan een (mijn) psychologie en niet aan een of ander rationaliseerproces dat over 'beter' gaat en ik geef aan dat ik geïnspireerd raak door de methoden die door Chia verdedigd worden: anti-foundational, deconstructive en edifying. Die koppeling tussen de keuzes voor methoden en de eigen psychologie wordt ook door Nietzsche (1882:213) in De vrolijke wetenschap zo benoemd: "Heb je je blik enigszins geschoold om aan een geleerd boek, een wetenschappelijke verhandeling de intellectuele idiosyncrasie van de geleerde – en elke geleerde heeft er een – te herkennen en op heterdaad te betrappen, dan zul je vrijwel altijd daarachter de 'voorgeschiedenis' van de geleerde, zijn familie, en in het bijzonder haar beroepscategorieën en ambachten in het oog krijgen.

21 Aan Oosterling (1996:65 e.v.) ontleen ik een samenvatting van Nietzsche's verhouding ten opzichte van taal: "De taal zet de weldenkende mens steeds weer op het verkeerde been. De taal zet deze zonder dat hij het door heeft buitenspel. De val van de grammatica staat wagenwijd open. Zij laat hem dingen denken die hun bestaan louter en alleen aan de woorden ontleenen."

22 De vraag is niet of een van beide waar is of dat er nog een derde mogelijk is, namelijk dat beide waar zijn. Mijn uitgangspunt is nu: dit is mijn a-priori op dit moment en wat geeft dat als consequentie.

Grote verhalen bestaan nog steeds

In 1637 publiceerde de wat schroomvallige²³ Descartes een boek dat hij *Discours de la Methode* noemde, vrij vertaald in het Nederlands: *Vertoog over de methode*. Descartes beschrijft hierin wat voor onze westerse wereld de methode werd om kennis te verwerven en/of er zeker van te **zijn** dat deze kennis waar was (1937:109-110):

"Het eerste was, nooit iets voor waar aan te nemen dat ik niet duidelijk als zodanig had ingezien, dat wil zeggen overhaasting en vooroordeel zorgvuldig te vermijden; én niet meer in mijn oordelen op te nemen dan wat zich zo duidelijk en bepaald (claire et distinct) aan mijn geest zou voordoen dat ik geen enkele aanleiding had om het in twijfel te trekken. Het tweede, elk van de problemen die ik wilde onderzoeken in zoveel delen te verdelen als mogelijk en vereist was om ze beter op te lossen.

Het derde, mijn gedachten in een vaste volgorde te leiden, door te beginnen bij de eenvoudigst en de gemakkelijkst te kennen voorwerpen, om dan trapsgewijze op te klimmen tot de kennis van meer samengestelde en zelfs een ordelijke samenhang te veronderstellen tussen die welke niet van nature aan elkaar voorafgaan.

En het laatste, overal zo volledige opsommingen van te maken en algemene overzichten dat ik er zeker van was niets over te slaan."

Het citaat van Descartes lijkt een receptuur die anno nu zo in een boekje voor kennismanagement gevonden had kunnen worden. En deze benadering heeft, tot aan Wittgenstein toe, het kentheoretisch en het wetenschapsfilosofisch debat overheerst. Dus waarom dan geen basis voor kennismanagement?

Daar waar Descartes zich als toeschouwer buiten het gebeuren plaatst, stel ik dat je altijd deel **bent** van de processen die je bestudeert en dat je die nooit kunt onderzoeken zonder een deel van de dynamiek te beïnvloeden en deze soms zelfs weg te maken. Daar waar de wiskundige Descartes alles in stukken opdeelt en het mechanistische inbrengt, veronderstel ik een wereld waarin niet-determineerbare en niet-kenbare processen er ook toe doen. Daar waar Descartes veronderstelt dat zijn methode, het **is** slechts een kwestie van tijd, tot de zuivere en ware kennis leidt, daar stel ik vraagtekens bij dat vooruitgangdenken. "Voor wie wordt het dan morgen beter, René?", had ik hem willen vragen. En tenslotte, daar waar Descartes volgorde veronderstelt, veronderstel ik complexiteit, singulariteit en ambiguïteit en nog veel meer en vind ik bijvoorbeeld dat volgorde veel stukmaakt van wat er ook toe doet.

En ten slotte daar waar Descartes in zijn methode "Ik denk, dus ik ben" uitspreekt, zou ik maximaal willen zeggen: "Wij denken, denk ik en of dat iets met **zijn** te maken heeft? nescio."

De vier kritieken die ik formuleer, kun je ook lezen als een directe kritiek op het verlichtingsdenken, zoals onder andere verwoord door René Descartes. En daarmee wordt kennismanagement voor mij weer metaforisch voor een dieperliggend kentheoretisch en dus wetenschappelijk debat. Alles wat ik als bezwaar aangeef tegen kennismana-

²³ In de jaren voor de publicatie van de *Discours* zou hij een veel uitgebreidere studie hebben geschreven, die te veel ophef veroorzaakte bij de toen heersende wetenschappelijke mores. Die is derhalve nooit gepubliceerd en de negatieve reacties op zijn discours van zijn wetenschappelijke collega's uit voornamelijk Utrecht, heeft hij ook nooit gewild. (Zie inleiding van de hoogleraar Pos bij de gebruikte editie van het *vertoog* (1937).

gement, zou één op één ook als kritiek op Descartes gezien kunnen worden. Of weer andersom. Kennismanagement past goed in een cartesisaanse wetenschapsbeleving.

Bijzonder, zo'n kritiek? Nee, een van de frustraties van deze studie was wel het zelfstandig op allerlei beelden te komen, om mij vervolgens weer in (overigens goed) gezelschap te bevinden²⁴. Wittgenstein schreef zijn *Tractatus logicus philosophicus* volmaakt volgens de methode van Descartes en... verwierp later zijn jeugdwerk. En hij stond daar niet alleen in. Nietzsche verweet Descartes uit te gaan van een enkelvoudig ik²⁵. In het wetenschapsfilosofisch debat is allang een verschuiving waar te nemen van de mens als toeschouwer naar de mens als deelnemer, een verschuiving die van essentieel belang is voor de vraag naar de relevantie van onderzoek. En dan, een methode om te ontdekken wat waar is: welk vertoog we ook nemen, van Lyotard tot Rorty, van Nietzsche tot Deleuze, van Mead tot Bourdieu, deze denkers hebben, hoe zeer ze ook onderling verschillen, genoeg over het problematische van deze uitgangspositie geschreven. En dan, wat ons Dada en het surrealisme hebben gebracht, Breton, Dali, Tzara, Picabia, Ball, Pansaers; wat dat betreft, niets nieuws onder de zon.

Mijn verbazing zit hem veeleer in datgene wat ik in de praktijk en de wetenschap om mij heen zie gebeuren en hoor en lees. Niet voor niets beweerde ik dat een dergelijk receptuur zo in een boek over kennismanagement had kunnen staan. Het staat er bijna letterlijk in. De mores van het economiedenken in de bedrijfswetenschappen en de daarbij behorende literatuur van de Prahalads van deze wereld zal een geschoold antropoloog toch op zijn minst verbazen. Een begrip als reïficatie is de bedrijfswetenschapper over het algemeen totaal vreemd en voor de algemene ontwikkeling van hun studenten, 'de managers', mag terecht gevreesd worden. Habermas gaat nog steeds uit van een rationele werkelijkheid waarin "woorden van waarheid" de basis zijn van communicatief handelen en Rorty ziet toch nog ergens hoop voor een conversation of mankind.

Het blijft voor mij dus een bijdrage leveren om al dat al gezegd is, nog eens te zeggen. Inhoudelijk weer even iets anders, tegen een weer even iets anders publiek op een weer even iets andere manier.

24 Boon (1953:9) "Het is mogelijk dat het onmogelijk is om iets nieuwer of juister te zeggen, maar over al het geschrevene daalt het stof der tijden neer, en ik peins daarom dat het goed is als er om de 10 jaar een ander een kruis trekt over al die oude dingen, en de wereld-van-vandaag opnieuw uitsprekt met andere woorden."

25 Nietzsche (1886:24) in Voorbij goed en kwaad: "Er zijn nog altijd onschuldige zelfobserveerders die geloven dat er 'onmiddellijke zekerheden' zijn, bijvoorbeeld 'ik denk'... als ik het proces ontleed dat door de stelling 'ik denk' wordt uitgedrukt, krijg ik een reeks stoute beweringen die moeilijk, zo niet onmogelijk te funderen zijn - bijvoorbeeld dat ik het ben die denkt, dat er überhaupt iets moet zijn dat denkt, dat denken een activiteit is, een gevolg vanwege een wezen dat als oorzaak wordt gedacht, dat er een 'Ik' is, en ten slotte, dat al vast staat wat denken moet worden genoemd - dat ik weet wat denken is."



Kennismanagement en reïficeren

“Wat zie je.”, hernam zijn leermeester. “Zand”, zei de leerling, “en rotsen - en wat planten. Gewoon net als gisteren.” “Dat is een jammerlijk antwoord”, riep de grijsaard op scherpe toon, “wat ik zie is een verbleking in de grond en een verbruining in het gewas. En ik ruik stofdwarrels! Het is, kort gezegd, te droog. Het wordt tijd om te schieten; er moet regen komen!”

Tom Poes en de tijdswisselaar. 1962

Je kunt op straat lopen en plotseling een ongeluk zien. Geheel gefixeerd op wat je ziet, loop je pal langs twee bekenden die je groeten, maar je merkt het niet eens. Pas de volgende dag herinner je je dat je ze gezien hebt. Dit verhaal suggereert dat je bepaalde dingen niet opmerkt. Van de vele prikkels die er aangeboden worden, dringen²⁶ er maar een paar door en van de prikkels die doordringen interpreteren we er maar een paar. Je zou op deze opmerking alweer kritiek kunnen leveren door te stellen dat in een dergelijk idee uitgegaan wordt van een world-out-there en dat waarnemen daarmee wel heel passief wordt (letterlijk (voor) waar-(aan)nemen). Terwijl we het ook kunnen hebben over het actief vormgeven van het hier en nu. Actiever dan alleen maar selecteren van prikkels die wel en niet binnenkomen. Beide opties beschouw ik als verhalen. Verhalen met als onderwerp de verhouding tussen een Ik en een Ander. Hoe glad dit ijs ook **is**, ik zoek houvast bij de termen abstraheren en intentionaliteit als methode van kijken naar wat er gezegd, geschreven en gedaan wordt onder de noemer kennismanagement. De termen abstraheren en intentionaliteit geven mij taal om een proces dat we reïficeren (verdinglijken) noemen te beschrijven. Dat ik het woord proces zo nadrukkelijk gebruik, komt doordat ik abstraheren en intentionaliteit opvat als een voortdurend proces, zonder begin of eind. Anderen voor mij (Watzlawick, Weick, Van Dongen, Van Dijk) hebben het accent al verschoven van de reïficatie naar het (proces van) reïficeren. Toch blijkt mij in de praktijk en managementliteratuur telkens weer dat de aandacht wordt gelegd op een eindresultaat, het gereïficeerde (de organisatie, het management). In die praktijk en in die literatuur wordt het reïficeren als proces tussen mensen niet benoemd. Samen reïficeren mensen het hier en nu. Al kan men waarschijnlijk ook zeggen dat het heel goed mogelijk **is** om in je eentje (als die mogelijkheid bestaat) het hier en nu te reïficeren tot men een volledig onveranderlijke wereld om zich heen heeft opgebouwd. Ook uit het oog wordt verloren dat men vertoond gedrag over een periode kan beschrijven als een (zich opbouwend) reïficerend geheel. Niet die ene seconde waarin een reïficatie wordt gebruikt, **is** dan relevant, maar

²⁶ Het is moeilijk om neutrale taal te vinden om deze processen te beschrijven. Woorden als waarnemen, inzien, inzicht, begrijpen, bepalen, bedoelen en ga zo maar door, bergen in hun indirecte betekenis al vooronderstellingen die ik liever buiten deze tekst houd, de dominantie van het visuele, de a-priori van het teleologische, de veronderstelling van een out-there die via 'waar' nemingsorganen ergens 'binnen' komt. Het zit allemaal zo verankerd in onze taal dat er bijna niet te spreken valt over onderwerpen zoals abstraheren, verdinglijken en intentionaliteit zonder dat een zekere platheid zichtbaar wordt. Alsof het mechaniekjes zijn, alsof ik iets beoog met mijn denken? Toch blijf ik mij van deze woorden bedienen, slechts bij gebrek aan andere taal, een taal die ik zelf zou willen bedenken, maar of dat dan nog gedeeld kan worden?

het hele proces van (met elkaar) komen tot een gereïficeerde werkelijkheid. Het overstappen van een begrippen-ader als een reïficatie (een abstractie) naar een proces van reïficeren, (abstraheren) biedt mij meer aangrijpingspunten en **is** voor mij een verruiming in de methoden van (mijn) kijken en doen. Met deze stelling breng ik niets nieuws. Anderen hebben deze stap al gemaakt, zoals hiervoor genoemd.

Ik merk op dat de leer strenger **is** dan de praktijk. Veel werk bevat reïficaties (ook mijn studie) of lijkt deze te bevatten, waar men dit in woorden beweert niet te doen. Zowel in (wetenschappelijke) teksten als in het handelen van mensen zien we dan een tegenstrijdigheid tussen het wel spreken over reïficeren, maar dat men er zich niet naar gedraagt. Anders gezegd, in de praktijk zie ik dat heel snel het procesmatige wordt vergeten en alleen de reïficatie overblijft. En ook in taal blijft het moeilijk om dat procesmatige boven tafel te houden. Onze taal **is** in dat opzicht onvoldoende om beweging te houden²⁷. En dat procesmatige wil ik nu juist voor het voetlicht brengen.

Abstraheren

Het werkwoord abstraheren (van) betekent onder andere accentueren²⁸. Veel informatie die op ons afkomt, wordt beschouwd als redundant, overbodig, terwijl andere informatie er toe doet. We accentueren de informatie die we nodig denken te hebben en kunnen daardoor sneller reageren op onze omgeving. Het zou toch triest worden als we elke keer als we onze auto in een andere versnelling willen zetten, eerst de gebruiksaanwijzing pakken om zowel de werking van de versnelling te vatten als wel te achterhalen wat in het hier en nu nodig lijkt. Bovendien lijkt onze capaciteit om met informatie om te gaan beperkt, we nemen doodeenvoudig niet alles waar wat we tegenkomen. Wel eens muziek aangehad terwijl je heel geconcentreerd zat te lezen zodat je de muziek niet meer hoorde? Wel eens een heel intens gesprek gevoerd en de deurbel niet gehoord? Wellicht dat je oren het hebben geregistreerd, maar ergens tussen die oren en het bewustwordingsproces zal een knoop gezeten hebben: dit **is** informatie te veel, probeer het straks nog maar eens.

Het resultaat van abstraheren noemen we een abstractie. Je denkt: "ik zet hem in zijn vier", doet dat ook op een onbewust niveau en denkt verder niet na over al de handelingen die je hand in combinatie met je voet verricht om het voor elkaar te krijgen en je begint zeker geen beschouwing over de mechanica en de diepere zaken achter het tandrad.

We maken op deze manier van vrijwel alles wat we tegenkomen een abstractie. We benadrukken delen (die we denken nodig te hebben). We zeggen bijvoorbeeld: "Albert Heijn heeft weer aardbeien." En we staan er geen seconde bij stil hoe deze zomerkoninkjes ergens gegroeid hebben, hoe ze geplukt werden, vervoerd naar distributiecentra, opgekocht door opkopers van Albert Heijn of wellicht direct geleverd door een tuinderij die aan Albert Heijn levert, hoe ze vervoerd worden en door de medewerkers in de schappen zijn gezet en noem maar op. Het zou ook zeer vermoeien om al dit soort informatie telkenmale te willen achterhalen. En dan nog. Je laat vast weer ergens anders wat weg.

27 Nietzsche (1882:237) in *De vrolijke wetenschap*: "Onze eerste vragen met betrekking tot de waarde van boek, mens en muziek luiden: "Kunnen zij lopen? Meer nog, kunnen zij dansen?"

28 Van Dale (1984) "iets ontdoen van het bepalende of toevallige, van het concrete, in gedachte afzonderen." De interpretatie van het begrip dat ik gebruik, zou ik willen uitdrukken in termen van 'gestalts'. Abstraheren wordt dan het benadrukken, accentueren van bepaalde zaken waardoor andere zaken naar de achtergrond wijken, terwijl ze in het totale gestalt nog wel aanwezig zijn. Nog preciezer is het om te zeggen dat het om zowel weglaten als benadrukken gaat.

Intentionaliteit

Dat accentueren gebeurt kennelijk bewust en onbewust. En daar gaat het tweede proces over: intentionaliteit. Intentionaliteit bepaalt voor een groot deel wat je accentueert. Dit proces gaat over het je aandacht richten op dingen. Je richt je aandacht op een bepaald aspect of gebeuren en accentueert alles wat je belangrijk vindt. Tegelijkertijd lijkt het er op dat je het weggelatene doodgewoon niet meer waarneemt. Het begrip intentionaliteit heeft dan direct te maken met wat je wilt zien: je zet een bril op om naar iets te kijken. Als je de bekende roze bril opzet, zie je andere dingen dan wanneer je een nachtkijker gebruikt. Bij een gebeurtenis zoals een ongeluk of het kopen van aardbeien, waarbij je door Albert Heijn loopt met je eigen idiosyncratische accentuering en zonder al het andere te zien, kunnen we ons makkelijk voorstellen wat we onder intentionaliteit verstaan. Dat wordt al lastiger als het besluit om iets door een bepaalde bril te bezien zo lang bestaat dat we het eigenlijk vergeten zijn of als deze opgezet werd door anderen zodat we het niet merken dat we een specifieke bril dragen. Ongemerkt passen we ons aan aan door anderen aangeboden brillen. Al als kind leren we met bepaalde brillen kijken naar wat er om ons heen gebeurt. Je hebt het zelf niet meer in de gaten. Zeker niet als je in een omgeving blijft zitten waarin jouw eigen bril ook nog eens dominant aanwezig is²⁹. Of als je je tussen mensen bevindt die met vergelijkbare brillen (intentionaliteit) het leven tegemoet treden. In termen van consequenties kun je zeggen dat intentionaliteit - of vooringenoemenheid - bovendien sterk bepaalt wat er gebeurt. Intentionaliteit bepaalt niet alleen wat je opneemt (van alle signalen die je worden aangeboden), maar maakt de wereld om je heen. Als jij denkt dat er kennis in organisaties zit, zul je die vinden ook. We richten onze aandacht (intentionaliteit) slechts op één aspect en vergeten de rest gewoon. En gaan dan ook nog eens op basis van dat ene aspect (lineair) organiseren.

Intentionaliteit start met het idee dat het menselijk waarnemingsvermogen beperkt is. We kunnen niet alles waarnemen (zien, horen, voelen, ruiken, proeven) dat zich om ons heen afspeelt. Ieder mens maakt een selectie van wat hij wel en niet waarneemt³⁰. De richting waarin de aandacht gaat, noemen we intentie. We richten ons op het waarnemen van bepaalde aspecten en dit wordt bepaald door hetgeen we ervaren als belangrijk, als werkelijkheid, enzovoort.

Intentionaliteit gaat ervan uit dat je alleen datgene ziet waarvan je de intentie hebt om het te zien. Dit proces gaat er niet noodzakelijkerwijs van uit dat er een werkelijkheid (out-there) bestaat, die je waarneemt, ieder beeld dat je hebt van het hier en nu is dan een construct. Of zoals Laing (1978:17) het verwoordt: *"Is my visual world in my head? Is my world in my head? The visual apparatus is destroyed: I am blind I can't take pictures any more?"*

Intentionaliteit biedt niet alleen taal om te beschrijven hoe een mens ziet, maar biedt ook de mogelijkheid om te spreken over consequenties in termen van gedrag. Jij zelf, maar ook de ander zal zijn gedrag laten beïnvloeden door hetgeen wordt waargenomen³¹ en ook andersom. Het resultaat van dit proces wordt reïficatie genoemd.

29 Of juist in negatie, als je context haaks staat op dat wat je als gewoon definieert.

30 Het begrip Intentionaliteit helpt mij bij het 'zien' van andere processen die zich afspelen in organisaties, tussen mensen.

31 Zo stellig als ik hier volgorde veronderstel (eerst intentie, dan zien) hoeft het niet opgevat te worden. Weick heeft het al over een doorlopend proces van interactie en volgorde is een discussie die vele opvattingen heeft opgeleverd. Laten we het voorlopig houden bij de constatering dat niet altijd bepaald kan worden wat eerst komt. Heb je eerst een bril opgezet of bepaalt de context (mede) welke brillen voorradig zijn. En wat zie je dan?

Reïficeren

Abstraheren en Intentionaliteit **zijn** herkenbaar en makkelijk uit te leggen. Dat ligt anders met reïficaties. Als men iets reïficeert, dan lijkt het resultaat van die eerste twee processen niet meer betwistbaar of bevroegbaar. Het **is** nu eenmaal zo. Men lijkt dan de abstractie die men gemaakt heeft, verheven te hebben tot een nieuwe werkelijkheid; men is vergeten dat het om heel complexe processen gaat ofwel dat het ook op andere manieren valt te begrijpen. Men zegt ook wel dat men vergeten is welke bril men opgezet heeft, waardoor men ziet wat men ziet. Ik spreek van reïficatie als een ordening of abstractie als een zelfstandig buiten onszelf bestaand 'dingachtig iets' wordt ervaren. Laten we eens twee settings onder de loep nemen.

Koos komt binnen bij Karel.

Karel: "Ha Koos."

Koos: "Ha Karel."

Koos: "Zo Karel, het project is af en ik kijk uit naar de evaluatie, ik ben nu bezig met het opstarten van een activiteit rond de geestelijke gezondheidszorg en ik vroeg mij af wat jij daar van vindt."

Karel: "Ja, leuk dat het af is, ik ben ook heel benieuwd of we nog wat kunnen leren van de afgelopen maanden, en nu je het er toch over hebt, ik was zelf iets aan het voorbereiden over de bejaardenzorg en dacht dat je dat wel wat zou vinden om in te participeren."

Koos: "Bejaardenzorg, leuk, nog niet aan gedacht, maar waarom wil jij mij erbij hebben?"

Of deze:

Koos klopt aan de deur van het kantoor van Karel.

Karel: "Binnu."

Koos: "Dag meneer Fluyt."

Karel: "Ga zitten Koos, ik kom zo bij je."

Enige minuten stilte.

Karel: "Zo Koos, wat kan ik voor je doen?"

Koos: "Ja meneer, mijn project is af en nu dacht ik zo..."

Karel: "Ja dat klopt, ik wil dat je wat in de ouderenzorg gaat doen, maar dan wil ik wel eerst de audit op je project gelezen hebben. Je weet, ik wil graag de puntjes op de i hebben. Ik stel voor dat je dat even afwacht."

Koos: "Dat is goed meneer, fijn dat u al iets voor mij hebt."

Karel denkt: "Heb ik dat gezegd?"; en keert zich weer naar zijn werk.

In de eerste dialoog lijkt minder sprake van reïficatie (proces van reïficeren) dan in het tweede, terwijl het in beide dialogen om vrijwel dezelfde inhoud gaat. Welke relatie Karel en Koos in het eerste gesprek hebben, lijkt niet geheel duidelijk. Het kan dat Karel een soort 'baas' **is**, maar beiden hebben een dialoog waaruit wederzijdse belangstelling en respect blijkt en waarin alles nog mogelijk lijkt.

In de tweede dialoog heeft Koos Karel gedefinieerd als 'baas' en Karel volgt deze definitie letterlijk. Dat ze het beiden doen en niet een van beiden alleen, moge duidelijk **zijn**. Koos had ook zonder kloppen binnen kunnen lopen. Koos

had ook bij de ontstane stilte kunnen zeggen: "Doe niet zo raar joh, als je geen tijd hebt, kom ik een andere keer wel." Karel had ook enthousiast kunnen reageren op het project, maar in zijn definitie van baas past dat niet en doet hij het niet. Juist omdat beide partijen de situatie gereïficeerd hebben, zal deze vaster komen te zitten en uiteindelijk door beide partijen als volstrekt normaal beschouwd worden.

Als we terugkeren naar de begrippen abstractie en intentionaliteit zien we in het tweede voorbeeld dat Koos en Karel elkaar abstraheren tot baas en ondergeschikte, een andere definitie lijkt na een paar zinnen al niet meer mogelijk. Alle andere mogelijke definities worden uitgesloten. Verder valt over de intentionaliteit te zeggen dat beiden de situatie waarnemen als een hiërarchische relatie. Elk gedrag dat binnen deze intentionaliteit valt, lijkt gericht op het bevestigen van deze intentionaliteit. Dat het vervolgens niet als spel wordt gedefinieerd, waarbij beiden in schateren uitbarsten om het vreemde gedrag, maar dat ze bloedserieus blijven, verwijst naar het gereïficeerde karakter van de situatie. Hun abstractie, hun intentionaliteit lijkt de enige ware voor hen.

Laten we het begrip reïflicatie nog wat uitdiepen. Volgens Van Dijk (1989:52) kun je spreken van reïflicatie als (of anders, **zijn** de gevolgen van reïfliceren dat):

-
- *Mensen de werkelijkheid als een gegeven opvatten;*
 - *Mensen deze gegeven werkelijkheid als in de tijd onveranderbaar zien;*
 - *Mensen uit hun interpretatie van de werkelijkheid imperatieven voor hun handelen afleiden;*
 - *Mensen aannemen dat de werkelijkheid een volstrekte samenhang vertoont.*
-

Wederom een dialoog:

Arie: "Maar ik zou dan wel eens willen weten hoe je kennis deelt in een grote organisatie."

Hans: "Hm, misschien zou je ermee kunnen beginnen om die grote organisatie klein te maken?"

Arie: "Wat is dat nou voor kolder, je kunt mijn bedrijf toch niet weer opsplitsen."

Hans: "Ik weet niet of ik dat zeg, maar eigenlijk is dat wel een aardig idee, we zijn toch ooit klein begonnen?"

Arie: "Je weet net zo goed als ik dat de markt dicteert dat we moeten groeien."

Hans: "Daar begrijp ik niets van, het lijkt me dat je groeit omdat je dat wilt, of omdat er zoveel mensen geïnteresseerd zijn in onze producten, maar omdat de markt het dicteert? Wie zijn dat dan, die markt."

In deze dialoog volg ik hetzelfde patroon als in de beschrijving die Van Dijk heeft gegeven van een reïflicatie. De opening van de dialoog start met een reïflicatie van de eerste orde. Op de begrippen kennis en organisatie kom ik later in dit hoofdstuk nog terug. Dan werpt Hans een idee op dat diezelfde reïflicatie blootlegt. Als voor Arie het begrip organisatie dynamisch was, dan had hij begrepen dat men elke groep mensen op alle mogelijke manieren kan inde-len. En dan krijgt de opmerking "die grote organisatie klein maken" een veelheid aan mogelijke betekenissen. Door ze alleen te zien als 'de organisatie' ziet hij de onderliggende dynamiek niet meer. Hetzelfde geldt voor het begrip kennis en dan vervolgens dat 'grote', alsof dat belang heeft. Hans reageert door de continuïteitsvraag in te brengen: is het altijd zo geweest? Hans maakt de vraag steeds losser, voor Arie komt de irritatie al op kookpunt. Vandaar dat hij een nieuw aspect inbrengt dat regelrecht gekoppeld wordt aan zijn gereïficeerde manier van kijken: de werkelijkheid wordt imperatief voor het handelen: de markt dicteert. En daar kan Hans dan weer helemaal niets mee, alsof

de directie een soort slachtoffer van de markt **is**, niets wil en maar meegesleept wordt door de externe factoren.

Afgezien van het feit dat zich in deze dialoog een reïficatie ontvouwt, gebeurt er nog iets. Hans geeft geen antwoord op de vraag, maar stelt de vraag ter discussie. Ik stelde laatst dezelfde vraag in een forumdiscussie over kennismanagement. Alle aanwezigen fronsten de wenkbrauwen, er werd diep nagedacht en het ene diepzinnige antwoord na het andere volgde. Niemand stelde de vraag zelf 'hoe deel je kennis in een grote organisatie' ter discussie. Het **is** voor mij een explicitering van mijn methode als adviseur, ik stel bijna automatisch elke vraag ter discussie die mij voorgelegd wordt ter beantwoording. De vraag blijft voor mij in elke context echter: hoe doe je dat? Hoe stel je de vraag ter discussie en schep je ruimte voor meer vragen, voordat die ene vraag verwordt tot dat ene antwoord dat geïmplementeerd³² **MOET** worden? In mijn manier van adviseren **is** voor mij de vraag van belang: hoe stel je een vraag op zo'n wijze dat de ander de ruimte heeft om elk mogelijk antwoord te geven en zelfs de vraag ter discussie te stellen? Ik vind dat het antwoord niet gezocht hoeft te worden in de ander, maar juist bij jezelf. Wat de ander nodig heeft om ruimte te ervaren **is** voor mij altijd onvoorspelbaar. Deze gedachte doordenkend, zou men hooguit kunnen zeggen dat dicht bij je zelf blijven (je zelf bloot geven) de ander ruimte geeft om ook zich zelf te kunnen **zijn**. Maar ook dit **is** weer een stelling die op veel mogelijkheden bevraagbaar **is**.

Ik bekijk de beschrijving die Van Dijk (1989) van het begrip reïficatie geeft nog eens nader voordat ik deze toepas op het vakgebied kennismanagement

De werkelijkheid als een gegeven

Het hier en nu bestaat nooit als een gegeven, ieder van ons gedraagt zich als actieve bouwer aan dit hier en nu. Als wij de gegeven definitie interpreteren als de enige, dan doen we dat helemaal zelf. Kijk maar eens naar al die bedrijven, gegevenheden waarvan de sociale orde volledig gestructureerd lijkt door definities van een werkelijkheid die zelden of nooit zouden opkomen bij een kind of wie dan ook die het verschijnsel niet kent. En dus gaan er elke dag honderdduizenden mensen naar kantoren, in een al dan niet duur (mantel)pak, zo volledig mogelijk aangepast aan wat zij als de dominante werkelijkheidsbeleving ervaren, zonder dat ze merken dat ze daardoor juist die definitie in stand houden. Of op zijn minst hechten aan het in stand houden van die definitie.

Bateson en Reusch (1987:8) hebben hier een metafoor voor: *"This whole process can be compared to the bed which a river cuts into the surface of the earth. The channel is formed by the water, but the riverbanks also control the direction of the flow, so that a system of interaction is established in which cause and effect can no longer be isolated."*

Het boeiende vind ik dat een werkelijkheidsdefinitie continu beweegt, steeds een heel klein beetje verandert (denk aan de term Schismogenese³³ van Bateson). De veranderingen blijken echter zo klein dat ze alleen over een lange periode zichtbaar worden. Ik laat het hier bij een verwijzing naar wat Elias (1982) beschrijft in zijn boek over het

32 Dit woord verwijst naar mijn adviespraktijk. Voor veel adviesopdrachten geldt: elke (hulp)vraag leidt tot één oplossing die vervolgens geïmplementeerd wordt. "Implementeren is ons vak" is zelfs een slogan waar een adviesbureau zich mee afficheert. Maar ook in de wetenschappelijke wereld lijkt eenzelfde proces zichtbaar. Een vraag wordt volgens cartesiaans aandoende methoden ingekapseld om vervolgens een antwoord, het onbetwiste antwoord, te laten worden (soms eeuwenlang).

33 Bateson in Naven (1958:175): "A process of differentiation in the norms of individual behaviour resulting from cumulative interaction between individuals."

civilisatieproces. In de 14de eeuw krijgt een edelman mee dat het courtoisie **is** om de neus te snuiten door deze met duim en wijsvinger dicht te knijpen en dan boven de grond krachtig te snuiten. Ik weet niet hoe het nu aan het hof toegaat, maar ik vermoed dat men dat nu niet meer als courtoisie ziet. En dat brengt mij direct bij het volgende kenmerk.

De werkelijkheid als in de tijd onveranderbaar

Mensen ervaren hun werkelijkheid als onveranderlijk in tijd. Het is altijd zo **geweest** en het zal altijd zo **zijn**! Er lijkt wat dat betreft een verschil tussen weten en ervaren. Wij weten dat rond 1900 zelden een auto door het Nederlandse landschap ploeterde. Tegelijkertijd heb ik, en ik spreek nu voor mezelf, het gevoel dat de huidige files er altijd zijn **geweest** en er altijd zullen **zijn**. **Is** er voor mij nog een Holland mogelijk waarin 'rivieren traag door laagland gaan' zoals Marsman dichtte? Ook hier gaat het weer om het dynamiseren van wat ik mijn werkelijkheid noem. Omdat niemand de toekomst kan voorspellen en omdat niemand volledig weet welke gevolgen zijn of haar acties hebben, vinden we het elke keer weer zeer bijzonder dat alles er uiterlijk maar hetzelfde uit lijkt te blijven zien. Toch lijken bijvoorbeeld de banken van 5 jaar geleden op geen enkele manier meer op de banken van nu en hoe het er over 10 jaar zal uitzien, blijft volledig in duister gehuld. Panta rhei, zei Heraclitus (1993) al, alles stroomt en niets blijft.

Van verschillende kanten³⁴ wordt betoogd dat veel mensen een intentionaliteit hebben die zich richt op stilstand. Zij zien 'de bank' als entiteit en denken dat hij daarom niet verandert. Zij zien 'de regering' als entiteit en denken dat deze altijd zo zal blijven fungeren. In plaats daarvan zou er volgens Chia (1996) een *ontology of becoming* ontwikkeld kunnen worden, een taal waarin het verander- en procesmatige karakter van wat wij zien meer naar voren komt³⁵. Uitspraken als: "Ik zie bankieren" in plaats van "De bank verstrekt een lening" of in de zin van Van Dongen: "Ik merk regeren" in plaats van "De regering heeft gezegd", benaderen het procesmatige al meer. Taal speelt dus een belangrijke rol in het reïficatieproces en hoewel er geen begin of eind aan zit, of het woord er was voor het beeld of het beeld voor het woord valt niet te bepalen. De taal verleidt ons tot reïficeren en een, twee, drie een andere taal ontwikkelen zal niet makkelijk **zijn**. Dat we verleid worden tot een eenzijdige kijk wil niet zeggen dat het beter zou **zijn** om de andere kijk dominant te maken. Het verhaal luidt dat veranderen voorkomt en niet herkend wordt en dat taal daar een belangrijke rol in speelt en niet dat veranderen **moet** of dat "Het enige wat constant **is**, veranderen **is**"³⁶; een uitspraak die je nog wel eens hoort.

Imperatieven voor het handelen

Mensen vatten de werkelijkheidsdefinities voor hun handelen imperatief op. Ik had het net al over de mantelpakken. Hoe zouden de dames en heren zich gedragen als aanpassen niet dominant aanwezig was in hun gedrag? Hoe zou Karel zich in het voorbeeld van het tweede tweegesprek tussen 'baas' en 'ondergeschikte' gedragen hebben als hij

³⁴ Zie onder andere Van Dongen 1996 en Chia 1996.

³⁵ Ook Van Dongen (1996:233) heeft eenzelfde idee aan de hand gedaan: onze (digitale) taal is entiteitsgericht. Hier staat tegenover dat er volkeren in Afrika leven die het procesmatige meer naar voren laten komen. "There is elephanting along the riverside", in plaats van "I see Elephants." "De vraag is of hier door de subject-object relatie niet nog steeds een entiteitsdenken plaatsvindt. Al kan het zijn dat de vertaling in het Engels tot een dergelijke interpretatie leidt: There is (entiteit en verwijzing naar object) elephanting (proces, maar nog wel als subject, als naamwoordelijk deel van het gezegde). Elephanting! geeft dan iets meer het procesmatige weer. Al blijft het behelpen.

³⁶ Op Vancouver Island in Canada ben ik in een woud geweest dat zichzelf, zonder al te veel variatie, al duizenden jaren in stand houdt: een boom groeit pakweg een duizend jaar, valt om en ligt nog een zelfde tijd op de grond en dat al vele generaties lang. En volgens de locale archeoloog, **waren** er vindplaatsen van indianendorpen waar duizenden jaren volgens de zelfde patronen geleefd werd.

niet van mening was dat een 'baas' zich nu eenmaal zo **moest** gedragen? In een analyse van de organisatie als manier van overheersing maakt Morgan (1992) de observatie dat veel bedrijven dingen gedaan hebben die door een overheersende mores moreel verwerpelijk worden gevonden. Kinderen 12 uur per dag en meer laten werken, asbest laten verwerken terwijl men weet dat de arbeiders er dood aan gaan, vervuiling, noem maar op. De vraag komt op of niemand die zich in dat proces bevond, zich op enig moment heeft afgevraagd of dit nu wel de bedoeling was. Hij stelt daarbij de vraag of het systeem dit gedrag opriep of dat het gedrag van mensen het systeem opriep. Als ik de metafoor van de rivier van Bateson oppak, dan zal duidelijk worden dat dat een discussie wordt waar niemand uitkomt. Toch denk ik dat het systeem door veel managers zo imperatief ervaren wordt, dat ze het lijden van hun arbeiders nauwelijks gezien hebben of in een zodanig licht geplaatst hebben dat het mocht/kon. Het lijkt er op dat door bepaalde groepen mensen als niet-menselijk te definiëren³⁷ of door bedrijfsdoelen te reïficieren met mensen gedaan kan worden wat men wil³⁸.

Een sterke reïficatie vind ik de structurele opdeling van bedrijven. Het lijkt niet ongebruikelijk dat mensen afdelingen als realiteiten ervaren en daar ook hun gedrag aan ontleen. Topmanagement **is** een andere groep mensen dan de werkvloer denken we, en om het te benadrukken vertonen beide groepen ander gedrag (of andersom dan). Maar ook de verschillende werelden van gebruikers van geautomatiseerde informatievoorziening en IT medewerkers lijkt er één. De gebruikers van de geautomatiseerde informatievoorziening zien 'een IT-afdeling' en die **is** bijvoorbeeld 'traag' of iets van dien aard. Tegelijkertijd zien de IT-medewerkers 'de gebruiker' en die **zijn** te veeleisend of die snappen de complexiteit van de techniek niet. Beide partijen ontkennen dat ze met elkaar samenwerken en beide partijen miskennen de dynamiek waarbinnen IT-medewerkers en gebruikers werken.

Volstreckte samenhang

Een gereïficeerde omgeving vertoont voor mensen een volstreckte samenhang. Alles lijkt logisch verband met alles te houden. Kijk maar naar het voorbeeld van Koos in de dialoog over de vraag hoe kennismanagement te implementeren. Hij vond dat de groei van het bedrijf veroorzaakt werd door de markt die dat eiste. Een metafoor om dat te beschrijven lijkt die van dobbelende mensen. Stel dat we honderd mensen een dobbelsteen geven en iedereen die zes gooit, gaat naar de volgende ronde. Uiteindelijk blijft er maar één over. Deze noemen we de meest succesvolle en vervolgens gaan we onderzoeken hoe hij het voor elkaar gekregen heeft. We bestuderen de stand van zijn handen, de manier waarop hij keek, hoe hij de dobbelsteen rolde en ga zo maar door. Ik zie veel overeenkomst met het bestuderen van wat excellente ondernemingen genoemd worden³⁹. De methode van bestuderen, de positie van de onderzoekers, de a-priori's die bepalen waar op gelet wordt, lijken mij zaken die er ook toe doen. Maar bovenal het

37 Zie hiervoor ook Levinas (1961,1969) die betoogde dat een holocaust alleen te denken viel als de ene mens de Ander niet meer in de ogen keek.

38 Ik deed laatst de observatie dat de maximumsnelheid op de snelwegen waarschijnlijk tot stand gekomen is op basis van berekeningen die de uitstoot van CO₂ koppelen aan een norm die de Europese Unie bedacht heeft. En hoe die daar nou weer op gekomen zijn? Maar goed, de meeste politieagenten worden opgevoed met het verhaal dat deze regels er **zijn** voor de veiligheid van de autobestuurder. Ik ervaar het dan ook als zeer aan doenlijk om een preek te krijgen over het verband tussen te hard rijden en ernstige auto-ongelukken. Aan de oprechtheid van het verhaal mag niet getwijfeld worden, je ziet dat ze het zelf geloven. Voor hen **zijn** de regels zuivere imperatieven die via oprechte bestuursprocessen tot stand gekomen **zijn** in het belang van de bevolking (de politie is ten slotte democratisch door ons zelf gekozen). Probeer zo'n agent maar eens uit te leggen dat hij reïficeert. Het gaat je waarschijnlijk alleen maar meer kosten.

39 Ook hier weer de vraag: wie vinden dat en wat **is** precies succesvol? In veel van dergelijke studies **is** de economische rationale de meest dominante. Dat **is** zo sterk dat we ondernemingen die niet weer 28 procent meer winst dit jaar hebben gedraaid als niet succesvol beschouwen.

contingente karakter van het spel. Net zo goed als dat de enige manier om vaak achter elkaar 6 te gooien, **is** dat je gooit, zo lijkt het bouwen van een succesvolle onderneming ook een kwestie van beginnen. En soms gaat het en soms niet. En of er enig verband bestaat tussen dat wat succes genoemd wordt en het handelen en tussen dat wat mislukking heet en handelen? Die relatie zal niet geheel nul **zijn**, maar in ieder geval niet zo sterk als de meeste hype-verhalen mij doen geloven.

Naast de definitie van Van Dijk, kan reïficatie ook op een andere manier beschreven worden:

Een reïficatie is een dingachtig iets dat buiten onszelf bestaat, zonder dat wij daar invloed op kunnen uitoefenen.

Hoewel deze omschrijving in essentie misschien overeenkomt met die van Van Dijk, biedt zij mij twee aangrijpingspunten om nog een paar laatste opmerkingen toe te voegen. In deze formulering wordt in ieder geval het metafysisch karakter van het reïficeren duidelijk.

Van een dynamisch gebeuren zoals 'organiseren' of 'een groep jongeren' of 'de bejaarden in de Nederlandse samenleving' wordt 'de organisatie', 'de jeugd' of 'de bejaarden' gemaakt door middel van processen als intentionaliteit en abstractie. Vervolgens wordt vergeten dat het hier over een heterogene groep van mensen, interacties, activiteiten en wat dies meer zij, gaat. Er kan dan over 'de bejaarden' gesproken worden in termen van een onwrikbaar gegeven realiteit die bijvoorbeeld in de toekomst een probleem oplevert. Er komt bejaardenbeleid, er komt bejaardenwetgeving en noem maar op. Je krijgt dan opmerkingen als: 'De bejaarden gaan onze maatschappij (sic) veel geld kosten'. De uitdrukking 'dingachtig' vind ik in die zin mooi, dat het expliciet maakt dat het daarbij niet meer over een persoon gaat met zijn/haar eigen wensen, eisen, ontwikkeling, gevoelens en relaties met anderen. Iemand is tot ding verworden. En van een ding kan ik me ook voorstellen dat die onveranderlijk **is**. Het vereist heel wat kracht en hulpmiddelen om een steen te veranderen.

Het tweede aspect lijkt lastiger neer te zetten; het buiten onszelf bestaan. Stel je een directieteam van 4 mensen voor. In de vele discussies die zij met elkaar hebben, komen allerlei onderwerpen ter discussie, worden beslissingen genomen en zo meer. Elk zit daar niet volledig als individu, los van zijn achterban. Elk zal in die discussie meeneemen wat hij op werkvloer gehoord heeft, elk zal rekening houden met verhalen die hij gehoord heeft van andere afdelingen. Elk leeft daar in contact met zijn sociale omgeving. Als een medewerker zegt "De directie heeft besloten dat dit product er uitgaat." reïficeert hij daarmee het proces waar hij zelf op een of andere manier deel van uitmaakt. De medewerker ziet 'de directie' als een ding dat buiten hemzelf bestaat en ontkent daarmee dat hij zelf deel uitmaakt van een totaalproces waarbinnen een groep van mensen zichzelf als directie heeft gedefinieerd. Zo ervaren mensen veel processen niet als participierend maar als iets dat buiten hen bestaat. En dan heb ik het nog niet eens over de eerder genoemde intentionaliteit of het idee van het creëren van werkelijkheidsdefinities.

In de meeste gevallen begint ook zo een veranderproces zoals ik dat in de praktijk insteek. Als je mensen binnen hun context bevraagt naar hun mening en visie omtrent hun context, dan wordt in veel gevallen een gereïficeerde, buiten henzelf staande en door henzelf niet te beïnvloeden context beschreven. Mensen door voorbeeldgedrag laten zien wat je aan een context kunt doen of hen blijven bevragen op hun eigen vermogen om dingen te doen, leidt dan in de meeste gevallen tot een verandering waarin mensen bewuster gaan participeren in hun eigen context. Ze kunnen er,

blijkt mij, op een gegeven moment niet meer omheen dat ze (altijd) actief de wereld om zichzelf heen creëren. En dat ze geen toeschouwer **zijn** maar zelf (in interactie met anderen) de wereld maken waarin ze leven. Mij blijft het verbazen dat dit proces keer op keer gestimuleerd **moet** worden.

Kennismanagement gedereïficeerd

Ik keer nu terug naar kennismanagement zoals het in verscheidene publicaties gepresenteerd wordt (Nonaka (1995), Den Hertog (2000), Weggeman (1997), Van der Spek (1995), Jacobs (1999), Prusak (1997), Peters (1993), Wiig (1993), Kessels (1996), Drucker (1993), Quinn (1994)). Omdat deze publicaties elkaar vinden op het niveau van het begrip-kader en de definities, maakt het niet zoveel uit wie ik kies. Laten we met het besproken begrippenapparaat eens kijken naar twee definities die we tegenkomen bij Den Hertog (1997:287).

Kennis wordt gedefinieerd als: *“Een verzameling van informatie en regels waarmee een bepaalde functie vervuld kan worden.”*

Kennisambitie is: *“De doelstelling van de kennisonderneming: de keuze voor de competenties waarmee de organisatie in de toekomst onderscheidend vermogen in de omgeving kan realiseren.”*

De kans op reïficatie bestaat in deze definiëring maximaal. Ik beschouw de volgende begrippen in deze definities eens nader: achtereenvolgens de organisatie, de doelstelling en de kennis.

De organisatie

Het woord organisatie lijkt op zich een abstractie. Als we het gebruiken in de zin van ‘de organisatie van een feest’ dan betekent dat woord een veelheid aan handelingen en activiteiten die nodig **zijn** om een feest te laten slagen, vooraf, tijdens en na het feitelijke feest. Als we het gebruiken in de zin van ‘de organisatie bestaat 5 jaar’, dan verwijzen we naar een aantal mensen die al 5 jaar in enig verband samen iets met elkaar doen. Of verwijzen we in het eerste geval naar iets wat geen deel van het feest uitmaakt maar er buiten staat en in het tweede geval naar een dingachtig iets dat op enigerlei wijze aan te wijzen valt ergens buiten onszelf en ons eigen gedrag?

In deze verschillende manier van vragen ligt de grens tussen de organisatie als afkorting voor een dynamisch complex van mensen, interacties en gedrag, en de organisatie als een homogeen ding, dat kan groeien of verkopen of produceren los van de dynamiek die nodig lijkt om dat mogelijk te maken. Voor mensen die de organisatie reïficeren, **is** deze gegeven, iets waar zij naar toegaan en weer vandaan gaan. In een niet-gereïficeerde vorm bestaat de organisatie als een proces waar je als mens deel aan hebt, waar je door je eigen gedrag iets in tweeebrengt en waaruit je door de vele gedragingen van anderen weer iets mee naar huis neemt.

Voor mensen die de organisatie reïficeren, **is** het een ding dat over langere tijd zal blijven bestaan en wat haar zekerheid aanbiedt door middel van haar structuur en haar gebouwen en haar uitingen in de vorm van producten. In een niet-gereïficeerde vorm lijkt een organisatie meer op een groep mensen die een aantal middelen ter beschikking heeft die ieder voor eigen en elkaars doelen gebruikt, waarin interacties plaatsvinden die dagelijks kunnen veranderen, waarin ambiguïteit meer zichtbaar wordt en elke dag weer even anders en onvoorspelbaar lijkt als elke ande-

re. Mensen die de organisatie reïficeren, spreken van een onveranderlijk ding. Gedereïficeerd bekeken, bestaat de organisatie als iets waarin je hard werkt om nog een beetje stabiliteit in al die beweging te krijgen. Voor mensen die de organisatie reïficeren, **is** er veel gedrag verboden, ander gedrag verplicht en nog meer gedrag absoluut noodzakelijk om de eigen doelen te bereiken. Iemand die de organisatie niet gereïficeerd heeft, zal uit empathie bepaald gedrag vermijden, maar kan heel goed vanuit een interventie bestaande imperatieven overtreden.

Een imperatief kan bijvoorbeeld **zijn** dat je nooit met de baas boven de baas gaat praten. Dat blijkt in de meeste gevallen onzin, maar levert veel spanning op als je het toch (als een blind paard) doet. Echter, als de verhoudingen zo vast zitten dat er geen beweging in te krijgen lijkt, kan het soms een harde interventie **zijn** om het toch te doen.

Een gereïficeerde organisatie **is** een onveranderlijk imperatief ding. Een gedereïficeerde organisatie lijkt op een uiterst veranderbaar en beweeglijk proces waarin mensen acteren, interacties plaatsvinden en er geen grens bestaat tussen buiten en binnen.

Kortom, er lijken minimaal twee beelden van de organisatie mogelijk. Veel mensen lijken zich op een of andere manier bewust van deze twee beelden, maar halen ze makkelijk door elkaar. Ze weten bijvoorbeeld allemaal dat Dennis hoofd interne zaken **is** en hun verhuizingen zou kunnen regelen, maar ze weten tegelijkertijd dat Dennis zich soms als een lastig heerschap gedraagt dat nogal gefrustreerd lijkt omdat hij geen directeur werd, en daarom nogal eens wil reageren met een stiptheidsactie, zodat je je verhuizing op je buik kunt schrijven.

Soms lijken mensen volkomen blind voor de niet gereïficeerde organisatie. Een directie (reïficatie) kan zijn bedrijfs-onderdelen (reïficatie) een taakstelling (reïficatie) geven: die taakstelling zal het management (reïficatie) van het bedrijfsonderdeel (reïficatie) vertalen in taken (reïficatie) die door subafdelingen (reïficatie) uitgevoerd **moeten** worden. De mensen die uiteindelijk aan het werk gaan met de taakstelling worden dan geconfronteerd met een weerbarstige werkelijkheid, waarin het hard werken blijkt om die taakstelling uit te voeren. Je ziet dat bijvoorbeeld in de analyse die de gebroeders Baan maken van de terugval van hun bedrijf. Heel kort door de bocht lag de basis van veel beslissingen in de verwachting dat de verkopers zouden verkopen. De verkopende eenheden hadden 'targets' meegereggen op basis waarvan nieuwe investeringen gedaan werden. Toen de klanten niet wilden wat de verkopers wilden, werd daarmee de basis onder de activiteiten weggeslagen, gingen financiers zich achterdochtig opstellen en zakte de waarde van het bedrijf tot een fractie van wat het was.

De doelstelling

Doelstelling, het tweede woord in de definitie van Den Hertog, wordt te pas en te onpas gebruikt. Het lijkt wel of we niet meer zonder kunnen. Kinderen op lagere scholen krijgen doelstellingen mee voor het jaar. Zogenaamde leerdoelstellingen. Vergaderingen beginnen steevast met het vaststellen van de te bereiken doelen. En in allerlei zelfontplooiingscursussen (die tegenwoordig in alle soorten en maten worden aangeboden) wordt verkondigd dat je als **mens niet zonder doelen kunt leven**. Het idee dat je niet zonder doelstellingen kunt leven, werken of organiseren, lijkt bij velen een gegeven. In hoeverre gedraagt het idee van een doelstelling zich als een construct dat we nodig (lijken te) hebben en dat consequenties heeft voor het stellen van doelen? Zo zegt Weick (1979:195) dat: *"Behaviour isn't goal-directed it's goal-interpreted... Effects, responses and outputs are pretexts to search backward and discover plausible events that could have produced them."* Weick draait de zaak om. Hij zegt in feite dat als er weer iets bereikt wordt - en alleen het vaststellen daarvan blijkt al veel complexer dan op het eerste gezicht lijkt - er vervolgens uit het verleden die dingen opgepikt worden die in enig verband staan met het bereikte. Zo lijken er altijd 'oorzaken' aan te wij-

zen voor falen of succes van de introductie van een kennismanagementstrategie. Het lijkt wel altijd mogelijk om achteraf vast te stellen op welke momenten precies het 'mis'ging.

Het begrip 'intentionaliteit' kan helpen om dit te verduidelijken. De mens **is** niet richtingloos in het richten van zijn aandacht en zal voor dat richten wellicht het woord doelstelling gebruiken. Wat maakt dat we zo vasthouden aan doelstellingen? Wellicht voelt het niet prettig om vast te stellen dat veel van ons gedrag ook als nutteloos of zinloos beschouwd kan worden. Ervan uitgaan dat alles wat we doen een doel heeft, geeft dan een gevoel van zinvolheid. Daarbij blijken wij zeer egocentrisch. Als wij iets proberen en het lukt ons, dan zullen velen van ons de eigen bijdrage dominant maken aan alle andere factoren die ook verantwoordelijk blijken voor het resultaat. En als iets mislukt, **zijn** wij de eerste om aan te tonen dat dat niet aan ons doelgericht handelen heeft gelegen.

Alleen in een gereificeerde wereld kan zo'n standpunt gehandhaafd worden. Een psychiater heeft het zelfhelende vermogen van zijn patiënt nodig om ergens te komen. Een manager heeft de welwillendheid van zijn medewerkers nodig om iets af te maken. Een verkoper kan niet zonder de begerigheid van zijn klant. De rivier heeft de bedding nodig; en de bedding **is** geen bedding als er geen rivier **is**.

In het hier en nu kan iets als een succes gedefinieerd worden, maar welke gebeurtenissen wij als oorzaak van dat succes aanwijzen, lijkt eerder een functie van onze intentionaliteit en minder een waarheidsfunctie waarin op volkomen logische en rationele wijze een verband tussen oorzaak en gevolg aangewezen kan worden.

Veel managementtheorieën maken de lezer wijs dat een organisatie er **is** omdat er een taak volbracht **moet** worden of omdat er een doel **is** dat nagestreefd **moet** worden. Vervolgens **is** - zo redeneert men verder - om dat doel te bereiken een strategie nodig en om deze strategie uit te voeren **is** een operationele organisatie nodig. Om nu helder te maken met wat voor doel men op aarde **is**, **is** het nodig om kerncompetenties vast te stellen, ambities en missie-statements te schrijven (die allemaal op elkaar lijken) en bedrijfsnormen en waarden te propageren (zoals afspraak = afspraak). Deze activiteiten leiden volgens deze theorieën vervolgens tot een hechtere cultuur en een op resultaat gerichte groep mensen⁴⁰. Er wordt in deze methode zoveel buiten beschouwing gelaten, dat enig verband tussen dergelijke systematiserende aanpakken en (wat wordt ervaren als) succes lang niet zo sterk blijkt als wordt beweerd. Behalve voor de mensen die hierin geloven, werkt het nauwelijks.⁴¹

In een workshop werd met een samenwerkend team een probleem besproken dat volgens allen aanwezig was. Het ging om het tijdschrijven van een stafafdeling. Ik hanteerde hierbij een methode die men zou kunnen beschouwen als een interpretatie van het begrip deconstructie van Derrida. De groep van twaalf mensen vroeg ik in groepjes van twee uiteen te gaan en minstens twee redenen te noemen waarom dit tijdschrijven een probleem was. Er kwamen 24 verschillende redenen terug. Nadat we deze redenen uitvoerig besproken hadden vroeg ik de groep welke problemen de bedenker van het tijdschrijven had willen oplossen. Ook hier kwamen weer meer dan twintig antwoorden op terug. Nadat ook deze antwoorden bediscussieerd waren, stelde ik de vraag of er ook andere manieren waren om de

40 Zie bijvoorbeeld Collins en Porras (1996). Op basis van een financieel ratio wordt een aantal bedrijven uitgeroepen als visionair. Vervolgens wordt op basis van voornamelijk cijfermatig materiaal vastgesteld welke voornamelijk 'strategische' eigenschappen deze bedrijven bezitten en worden deze eigenschappen omgezet in een advies aan de mindere broeders. Voor mij gaat dit al fout bij het maken van een dergelijk onderscheid. Er zijn behalve het financiële vele andere rationales te bedenken. Een ander voorbeeld is Peters' (1982) *In search of excellence*, of Prahalad en Hamels (1990) *The core competences of companies*.

41 Afgezien van het dominante karakter van de aanpak, **is** de veronderstelling van veel managementboeken dat het kale bestaan niet voldoende **is**. Er **moet** uitzonderlijk veel succes **zijn**. Zo worden bedrijven die al 100 jaar bestaan door Collins & Porras (1996) als niet succesvol genoeg bestempeld als ze 'gewoon' zijn meegegroeid met de economische gemiddelden. Een kritiek op dit 'er **moet** uitzonderlijk veel succes **zijn**', wordt onder ander gegeven in *American Psycho* van Ellis (1991).

beschreven problemen op te lossen. Per probleem kwamen er 4 of meer oplossingen. Vervolgens werden deze oplossingen gekoppeld aan de problemen die men met de huidige oplossing, tijdschrijven, had en werden er uiteindelijk 6 alternatieven bedacht die aan het management konden worden aangeboden.

Ik begon de workshop met een betrekkingdefinitie⁴² als: "Wij **zijn** tegen tijdschrijven want het levert veel werk op en verder niets." Uiteindelijk bleken er per persoon wel twee authentieke problemen met tijdschrijven te benoemen, waarbij het tijdschrijven voor iedereen in zowel cognitief opzicht als in sociaal opzicht iets anders betekende. Wat nog boeiender was, vrijwel iedereen dacht dat er een andere reden was voor het tijdschrijven. Er was niet één definitie van de situatie. Iedereen dacht er net even iets anders over.

Stel nu dat ik dezelfde oefening gedaan had voor 'de doelstelling' van de organisatie. Ik denk dat je dan niet één antwoord krijgt maar waarschijnlijk net zoveel verschillende als dat er mensen **zijn**. Ik ga er dan van uit dat de mensen in staat zijn om te zeggen wat ze denken⁴³, alhoewel een hoop mensen niet verder komen dan dat wat ze door anderen verteld wordt of wat ze mogen vertellen. Maar voor de boekhouder kan het bedrijf een ding **zijn** waarbinnen een aantal processen loopt die financieel verantwoord **moeten** worden, voor de automatiseerder **is** het een heerlijke speeltuin om nieuwe technologie uit te proberen, voor de verkoper **is** het een context om carrière te maken, voor de directeur **is** het een middel om macht uit te oefenen en ga zo maar door. En al die definities worden naar de achtergrond gedrongen en het gestalt van 'de doelstelling van de organisatie' wordt op de voorgrond geplaatst. Ik zie twee dingen gebeuren als er een missie wordt geformuleerd: of er gebeurt helemaal niets, of de mensen toetsen de ambiguïteit die een dergelijke missie oproept individueel aan hun werkelijkheidsbeleving en belangen en hechten er afhankelijk daarvan enige betekenis aan. Die betekenis hoeft niet per definitie de gewenste positiviteit te bezitten.

Een ander onderwerp dat steeds terugkomt binnen deze manier van kijken noemde ik al: normen en waarden. Mijns inziens werkt het expliciteren van normen en waarden eerder verwarrend dan verhelderend. Een waarde als 'afpraak **is** afspraak' bijvoorbeeld, blijkt een onhoudbare waarde in een wereld waarin bijna per seconde de context verandert. Dan zeg je minimaal: "afpraak **is** afspraak"⁴⁴ binnen een gelijkblijvende context. Maar misschien is dat voor veel mensen te hoog gegrepen, want je zegt dan dat afspraak zelden afspraak **is**. Ik heb gezien dat uitspraken als afspraak **is** afspraak eerder de kloof tussen verschillende groepen vergroot dan verkleint. In plaats dat mensen in contact met elkaar kwamen, gebruikten ze een metafysisch begrip als integriteit, om elkaar de maat te nemen en dan te concluderen dat de ander niet deugt. Dit sentiment wordt vervolgens gebruikt om het eigen onbehagen te rationaliseren.

Een 'organisatiedoelstelling' reïficeert voor mij de sociale dynamica. Er wordt hiermee een ding aangeboden dat buiten de mensen staat voor wie de doelstelling geldt. Elk proces dat gebruikt zou worden om een gezamenlijk doel te definiëren zou niets anders **zijn** dan een constructieproces, dat tekort doet aan al de individuele verschillen die tussen mensen bestaan. Een doelstelling die door een klein groepje bij de afdeling strategie geformuleerd wordt, ontkent dezelfde dynamiek en daar komt dan nog bij dat 'zij denken voor mij en dat kan ik zelf wel'.

42 In termen van Watzlawick (1974).

43 In een sterk gereïficeerde context zullen mensen sneller geneigd zijn om 'de doelstelling' voor te lezen zoals deze door iemand namens 'de directie' is opgesteld. Naarmate de mensen meer in staat zijn om zichzelf als deel te zien van het proces bedrijf, zullen ze hun eigen 'doelstelling' mixen met een dergelijk opgetekende 'doelstelling'.

44 In abstracte zin zou je kunnen stellen dat de uitspraak plausibel **is** maar verder onschadelijk: de letters afspraak **zijn** gelijk aan de letters afspraak. Een dergelijke abstractie kan helpen om complexe communicatie te vereenvoudigen. Als iemand deze uitspraak doet, knik ik meestal bemoedigend, om een uitgebreide meta-communicatie naar een later tijdstip te verwijzen. Maar waar ik precies ja op knik...

Samenvattend zou men kunnen zeggen dat het gebruik van een begrip als doelstelling veel buiten beschouwing laat, onzichtbaar maakt: dat mensen verschillende doelstellingen hebben, dat het bereiken van doelen van een groot aantal factoren afhankelijk **is** (die niet te vangen zijn in een oorzaak-gevolgrelatie) en dat doelen vaak pas achteraf worden verwoord ter legitimatie van het eigen gedrag.

Maar er wordt niet alleen heel veel buiten beschouwing gelaten van wat wel aanwezig lijkt of leek (aanwezig in de zin dat je het ook zou kunnen opvatten als werkelijkheid), er wordt ook een heleboel buiten het zicht van de toekomst gehouden. Om weer even terug te grijpen op de definitie van Van Dijk: het stellen van doelen wordt imperatief voor het handelen. We gaan ons ook gedragen in lijn met die doelen. Op het moment dat ik stel dat het mijn doel **is** om vandaag dit boek af te schrijven, zal ik hierop gericht zijn en ongetwijfeld als consequentie hiervan allerlei andere zaken over het hoofd zien.

De kennis

Het volgende woord dat ik wil onderzoeken **is** het begrip 'kennis'. Een woord waar dit boek ook over gaat? Ook hier kan uit de definitie die Hertog geeft: "*Kennis is een verzameling van informatie en regels waarmee een bepaalde functie vervuld kan worden*", gedestilleerd worden dat het om een reïficatie gaat.

Ten eerste valt het 'isgelijktken' bij Den Hertog op: 'Kennis **is** gelijk aan informatie en regels.' Alsof het om een soort sommetje gaat. Hier verradt zich de mechanicus, de technisch denker voor wie menselijk gedrag uiteindelijk uitgerafeld kan worden tot een serie instructies die door een na te bouwen machine uitgevoerd kunnen worden. Helaas leidt dit zelden tot iets. Wat je ook bedenkt als sommetje, elke keer zul je zeggen: "Nee ik mis iets", om de definitie verder aan te scherpen, verder te preciseren – helaas ad infinitum.

Dat de dingen die we willen benoemen nooit helemaal samenvallen met de woorden die we gebruiken behandelt Paz (1984) in *De boog en de lier*. Hij laat aan de hand van poëzie zien dat elke poging om het onzegbare te zeggen, het onzegbare als het ware weer iets doet opschuiven en dat dat eindeloos zo doorgaat⁴⁵. Ook Korzybsky (1958) verwoordde dat: de landkaart **is** niet het gebied. Elke poging om een begrip als kennis te definiëren, zal vraagtekens oproepen. Je zult dingen kunnen aanwijzen die buiten de definitie vallen en toch als kennis gezien worden en je zult dingen definiëren, die je niet kunt vinden. Als je dan een hele managementtheorie bouwt op een begrippenapparaat dat niet te definiëren valt, bouw je een (lucht) kasteel op drijfzand.

Een ander probleem⁴⁶ met het 'isgelijktken' houdt in dat het niets oplost. Je vervangt de ene term door de andere zonder dat je daarbij een stap verder komt. Wat **is** informatie? Wat **is** zoiets als regels en **is** dat ook geen informatie? **Is** een regel waarmee geen functie vervuld wordt dan geen kennis? Wat **is** de relatie tussen het begrip kennis en het begrip informatie, wat **is** de verhouding tussen het begrip regels en informatie? Welke onderliggende ontologie verbindt deze woorden? Hoe wordt het 'isgelijktken' geïnterpreteerd? Iets een naam geven en iets verklaren, zie ik als twee totaal verschillende processen.

Er **zijn** tal van zaken aan te wijzen waarin definiëren verward wordt met verklaren. Neem als voorbeeld het begrip schizofrenie. Terugkijkend op de geschiedenis van de geestelijke gezondheidszorg kun je zien dat op een bepaald

⁴⁵ Een vergelijkbaar beeld geeft Van den Broeck (1995) als hij leren onder andere ziet als het opschuiven van orde in de richting van wat hij chaos noemt. De lerende schuift in dat model wel op, maar de spanning tussen orde en chaos blijft.

⁴⁶ In zoverre je van een probleem kunt spreken. Veel mensen voelen zich er prettig bij. Wie **ben** ik dan om het als probleem te definiëren (= probleem).

moment een serie gedragingen die eerst te boek stonden als dementia preacox en katatonisch, op een hoop werd geveegd en dit noemde Bleuler (1996) schizofrenie⁴⁷. Hieraan werd vervolgens een behandelmethode gekoppeld en als het even meezat een budget. Om er vervolgens achter te komen dat de methode niet werkt en er weer subcategorieën schizofrenie werden bedacht, met bijbehorende methoden. Het gedrag waar het uiteindelijk om gaat, verdwijnt voor de observator naar de achtergrond. Het gedrag dat binnen de definitie past, wordt op de voorgrond geplaatst. Gedrag dat er niet in past wordt doodeenvoudig niet gezien. Van Dongen (1999) geeft hier een mooi voorbeeld van. “Hoe”, zegt hij, “zou je een persoon definiëren die op een vuilnisbelt gaat zitten, zich verslonst, wartaal uitkraamt, soms dagenlang niets zegt en allerlei onbegrijpelijke handelingen verricht? Wij noemen zo iemand schizofreen. In Afrika of in India wordt zo iemand als een zeer wijs persoon gezien.”

Een tweede facet dat er op wijst dat in de definitie wordt gereïficeerd, **is** dat degene om wie het gaat helemaal uit de definitie verdwenen is: de mens. Geen mens, geen kennis? Of geen kennis, geen mens? Wie zal het zeggen? Kun je kennis ontwikkelen buiten het sociale constructieproces om? Ik denk van niet. Ook kennis laat zich bestuderen als een uiterst dynamisch en ongrijpbaar proces dat zich elke keer weer anders voordoet, omdat de mens en zijn context zich elke dag anders voordoen. Laat je die dynamiek eruit, dan krijg je een plat technisch begrip. En dat begrip kun je opeens delen en verbeteren en vergroten. Om vervolgens de vraag te stellen hoe we het zover krijgen dat die kennis geborgd wordt. En dat blijkt weer de vraag naar de dynamiek, naar die mens die daar kennelijk iets mee wil. Zo maakt men prachtige blauwdrukken met dat ding ‘kennis’ als onderwerp om vervolgens bij de implementatie van die blauwdruk keihard tegen die dynamiek van handelende mensen aan te lopen.

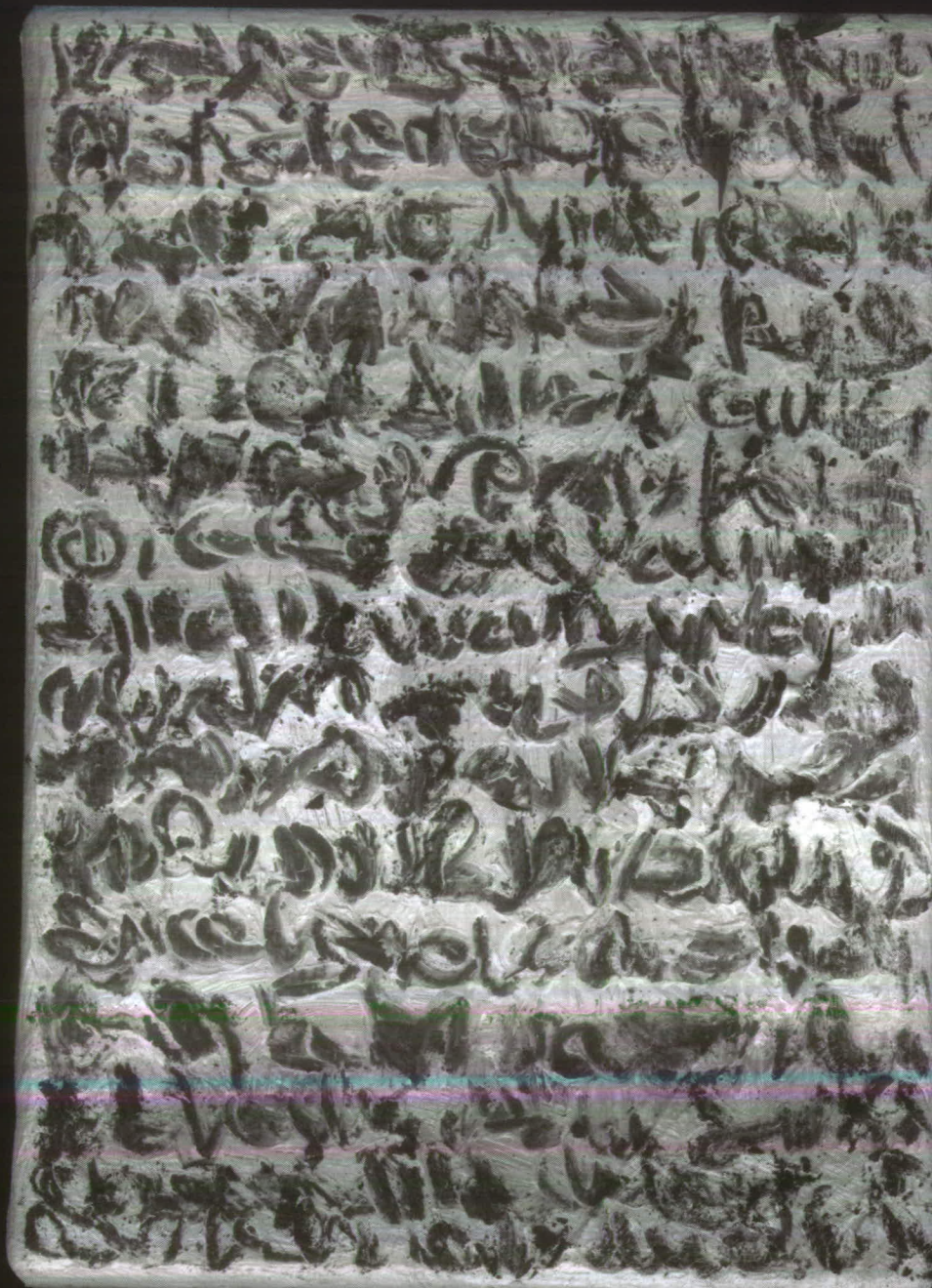
Een derde aspect van zo’n definitie als van Den Hertog heeft te maken met al die interpretaties die van hetzelfde begrip kunnen bestaan. Wat voor de één kennis heet, blijkt voor de ander ballast. Wat voor de één informatie heet, wordt door de ander niet waargenomen. Waar de één een database gaat bouwen om zijn kennis in te borgen, daar gaat een ander in gesprek om in interactie tot nieuwe denkbeelden te komen. En of je daarmee kennis te pakken hebt? Volgens de definitie van Den Hertog (2000) in ieder geval niet. Hoeveel verschillende opvattingen over wat kennis **is**, vallen er wel niet te onderscheiden? En wat doen we als we er slechts een pakken. Realiseren we ons dat we er maar een van maken? Want dat het af en toe nodig blijkt iets vast te zetten, zie ik ook wel.

Deze drie aspecten weglaten uit de beschrijving van kennis, waardoor het niet alleen inadequaat wordt maar ook gedateerd en beperkt: het onzegbare geen plaats geven, de mens weglaten evenals de vele betekenissen die het begrip voor verschillende mensen kan hebben, maakt van het begrip een dingachtig iets dat buiten het sociale, buiten de mens bestaat. Technici kunnen wel wat met dingen: delen, vermenigvuldigen, in grafieken zetten, automatiseren. Dat heeft alleen niets te maken met kennis in al zijn verscheidenheid. Dat heeft te maken met een mogelijke definitie van kennis en die dominant maken ten opzichte van al die andere mogelijkheden. En wellicht dat hier een verklaring geven wordt voor mijn verbazing: het **zijn** voornamelijk technisch georiënteerde denkers die zich bezighouden met het sociale en het antropologische.

47 Zie hiervoor Bleuler (1996), de uitvinder van schizofrenie. Een hoeveelheid van gedrag dat hij los van de context al had geduid met dementia preacox en katatonisch plus een serie gedragingen die niet te vangen waren onder deze labels, werd in het vervolg schizofrenie genoemd. In het oorspronkelijke werk staat een aardige foto van een patiënt met katatonisch gedrag met daarbij de tekst dat hij dit gedrag alleen vertoonde als de arts erbij kwam. Voor een verdere kritiek op deze manier van kijken zie Laing (o.a. 1967, 1971) en in Nederland Foudraine (1971, 1997).

Nou én...

In dit hoofdstuk rest nog één vraag. Goed, dan reïficeren we. Nou én? Inderdaad, nou én. Alleen al de vaststelling (sic) dat het reïficatieproces als begrip te noemen valt, betekent dat het zo zijn eigen functie zal hebben. Mijn vraag blijft echter of je door de wereld zo plat te maken niet jezelf of anderen tekort doet. Als je dat niet vindt, akkoord. Maar als je onbegrijpelijke reacties uit je omgeving krijgt terwijl je een organisatie probeert te veranderen, dan kun je een begrippenkader als intentionaliteit, abstraheren en reïficatie misschien wel gebruiken. Voor mensen die met kennismanagement bezig zijn, **is** de vraag naar reïficatie volgens mij minder vrijblijvend. Als je werkelijk iets wilt doen met die ongrijpbare 'kennis', als je dat wilt relateren aan die dynamische en niet te controleren wereld die 'organisatie' heet, dan zal je de zaak op zijn minst van verschillende kanten willen bezien. En dan heeft het wel degelijk consequenties of je de dynamiek toestaat aanwezig te zijn, of deze weg reïficeert. Het verdwijnen van variatie in interactie zie ik als een consequentie van reïficerend gedrag. Op een gegeven moment wordt het gedrag eerder ritueel dan authentiek.



Kennismanagement en de machinemetafoor

“Wie in het heden leeft, kan blijven waar hij is”, sprak hij tot zichzelf. “Zoals ik, maar die anderen moeten voort, daar leren ze van. Goeie reis! Héhéhéhé.”

Heer Bommel en het Nieuwe Denken. 1966

Lijden aan je eigen oplossing

Eén van de aardigste conclusies die Watzlawick (1986) trekt in zijn boekje Superoplossingen **is** dat mensen regelmatig lijden aan hun eigen oplossingen. Het gedrag dat mensen vertonen om een probleem op te lossen blijkt óf deel van het probleem, óf roept het probleem juist op.

Als voorbeeld hiervan kan de wapenwedloop worden gegeven die het Oostblok en de westerse wereld jarenlang in stand hebben gehouden. Beide partijen wilden als het ware evenveel wapens plus 1 hebben om de ander af te schrikken. Dit gedrag gaf als probleem dat het juist een van de grondproblemen, wederzijds wantrouwen, continu bevestigde en versterkte. De wapenwedloop leek voor sommigen een oplossing, maar bleek tegelijkertijd meer een deel van het probleem, of men zich dat nu realiseerde of niet. Je zou ook kunnen zeggen dat dit het wederzijds wantrouwen, iets wat door woordvoerders van beide partijen zo werd benoemd, in stand hield en daardoor eerder als de oorzaak van het probleem werd ervaren, dan dat het hielp het op te lossen. Een belangrijke eigenschap van dergelijk lijden aan de eigen oplossing noemt Watzlawick betrekkingblindheid van de eerste en tweede orde. In de bespreking van Watzlawick wordt aandacht gegeven aan betrekkingblindheid.

Eén van mijn kritieken op de huidige manier waarop kennismanagement wordt gebruikt, **is** dat het zich in dezelfde gevarenzone bevindt. Heel simpel zou je de volgende redenatie op kunnen zetten: omdat men veelal van mening **is** dat groter beter **is** dan kleiner, bouwt men alsmaar grotere sociale structuren. Deze grote sociale structuren - voor het gemak even organisaties genoemd - mogen van de mensen die daar deel van uitmaken niet stuurloos zijn, dus brengen ze er structuur in aan. Die structuur wordt beschreven alsof hij horizontaal bestaat uit hiërarchisch geordende groepen en verticaal uit divisies en afdelingen. Taken die door één mens gedaan zouden kunnen worden, worden verdeeld over deze structuur. Er komt iemand die een brief in ontvangst neemt, iemand die dezelfde brief leest en rubriceert, iemand die verantwoordelijk is gesteld voor de gekozen rubriek leest hem nogmaals en geeft advies over het antwoord, weer iemand anders schrijft op aanwijzing het antwoord, er komt iemand controleren of het antwoord wel voldoet aan allerlei eisen en er werkt iemand die het antwoord terugstuurt. Kortweg het proces zoals zich dat zou kunnen afspelen in een administratieve organisatie. Hierbij zijn de brief en het antwoord zowel horizontaal als verticaal door de structuur gegaan. Dergelijke structuren worden vervolgens zelfverwijzend, krijgen hun eigen dynamica en vergen veel meer activiteiten en mensen dan ooit bedacht was.

Kennismanagement als deel van het probleem

We willen graag groot en we willen dat groot graag controleren, lijkt het. Daarvoor gebruiken we structuur die weer nieuwe problemen oplevert. Een van die problemen heet differentiatie van werk en afdelingen: het institutionaliseren van het structurele onvermogen van de mens om samen te werken op een vooraf bepaalde manier⁴⁸.

Een ander probleem **is** dat die groepen mensen, die zich gedragen alsof ze in denkbeeldige hokjes geduwd **zijn**⁴⁹, gaan geloven dat dat een realiteit **is** en een dynamiek oproepen die niets meer met de oorspronkelijke taak te maken heeft. En wat gaan veel organiseerders dan doen? Ze bedenken iets dat dit bouwwerk in stand houdt en noemen het kennismanagement. In al zijn facetten, in al zijn uitingsvormen lijkt het kennismanagement niet een oplossing van een probleem, maar een deel van een probleem dat zich veel fundamenteeler voordoet. Omdat wij onze wereld gemaakt⁵⁰ hebben zoals hij zich nu aan ons voordoet, bedenken we kennismanagement om dat in stand te houden, waardoor het geen oplossing wordt maar een deel van het probleem dat de organiseerders denken te zien. De consequentie lijkt nog meer functionarissen, die nog meer differentiatie aanbrengen, waardoor er nog meer functionarissen nodig **zijn** en ga zo maar door.

Mechaniseren

Dit brengt mij op het fenomeen dat ik 'organiseren vanuit een mechanistisch wereldbeeld' noem. Ik baseer me daarbij op de Duitse socioloog Weber (o.a. 1956, 1958) en Morgan (1992). Morgan spreekt van de machinemetafoor en beide schrijvers spreken van machinebureaucratieën.

Mensen praten over organisaties alsof het machines **zijn** en verwachten ook dat ze zo functioneren, op vastgestelde routinematige, efficiënte, betrouwbare en voorspelbare wijze. We hebben het er bijvoorbeeld over dat een afdeling of een persoon een radertje in het geheel **is**. Dit veronderstelt een hele machine van op elkaar inspelende raderen. Het wonderlijke hiervan blijkt overigens dat de mens die zichzelf als dat radertje ziet, zich soms klein noemt en daarom overbodig ("Ik **ben** maar een klein radertje in het geheel."). In een machine lijkt mij dat onmogelijk. Zodra er een radertje ontbreekt doet de hele machine het niet meer of ontbreken er functies. We zeggen bijvoorbeeld ook dat de werkvloer gewoon zijn werk **moet** doen. Net zoals in een machine elk onderdeel zijn strikte taak heeft. We miskenen daarmee dat de werkvloer uit mensen bestaat die ook kunnen denken, voelen, een mening kunnen hebben en door hun gedrag deze machine kunnen laten lopen of stilzetten. Net als bij een machine hebben mensen **organisaties** in stukken en deeltjes opgedeeld, die gezamenlijk een taak verrichten.

48 Wanneer een groep mensen samenwerkt, elk vanuit een eigen bijdrage en met het nemen van de volledige verantwoordelijkheid voor die eigen bijdrage en voor het totaal, dan lijkt management een overbodige luxe. Het beeld bestaat dat dit een onmogelijke propositie is. De consequentie van de verwerping van deze propositie zorgt er voor dat er managers zijn die de uitvoerenden managen. Elk gedrag, hoe subtiel ook ("Je moet als leider eigenlijk voorwaarden scheppend zijn.") lijkt dan controle vanuit een propositie dat de mens van nature niet geneigd is zijn verantwoordelijkheid zelf te nemen. De vraag wordt weer waar de cirkel begint, bij de propositie of bij het gedrag van wat gemakshalve het management gedrag heet. De verhouding tussen deze proposities is een van de dingen waarmee ik in opdrachten experimenteer.

49 Praten we hier over 'ervaren'? Ik heb heftige emotionele reacties meegemaakt als ik voorstelde om met 'de baas' van 'de afdeling' te gaan praten.

50 In een doorgaand interactieproces, alsof hij bestaat.

Heel dicht tegen dit machinedenken zit, dat veel taal over organiseren uit de militaire wereld komt. Frederik de Grote, geboeid door mechanische poppetjes, wilde een leger bouwen waarin de soldaten als mechaniek optraden. Hij bedacht een systeem waarin een hiërarchie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden leidde tot een vrijwel automatisch werkend leger, met een strategie, met een staf, met een centrale sturing en met een onderscheid tussen denken en doen.

Met de industriële revolutie kwamen machines de wereld van organisaties binnen. In veel gevallen werden menselijke arbeiders een verlengstuk van dergelijke machines en, wat ook denkbaar lijkt, niet andersom. Daar waar een machine het niet kon, **moest** de mens een steentje bijdragen. Het leek erop alsof de machine het gedrag van de mensen ging bepalen. De computer, die ook een machine **is**, bepaalt ook in hoge mate het gedrag van de mens⁵¹.

Een mechanisch mens

Menselijk gedrag schept en wordt geschapen in interactie met wat de mens zijn omgeving noemt. In een wereld waarin de machine is doorgedrongen, heeft dat invloed op mensen en hun mensbeeld. De uiterste consequenties hebben we daarvan nog niet geheel in zicht, maar in veel onderscheiden werelden dringt deze mechanisering door. Wat te denken van de kunst? Andy Warhol, een spokesman van de pop-art (Osterwold 1992:167 e.v.) zei al: *"I want everybody to think alike."* En *"I think everybody should be a machine."* Daarmee de machine als voorbeeld stellend aan de mens. En hoewel er toch duidelijk kritiek gegeven wordt op de machinemetafoor, zeker in de sociale wetenschappen blijft er in veel 'wetenschappelijk' werk een determineerbare mens opduiken. Pinker (1998:32 e.v.) heeft de basisveronderstelling van zijn boek Hoe de menselijke geest werkt, verwoord met begrippen als: *"de hersenen verwerken informatie, ... denken is een vorm van rekenen, ... de geest is gestructureerd in modules of mentale organen, ... mijn genetisch programma specificeert de basislogica van de modules..."* Kortom, wij **zijn** een ietwat ingewikkeld uitgevallen rekenmachine⁵². In De mens als metafoor betoogt Vroon (1985) dat de menswetenschappen elke ontwikkeling in de mechanische wereld dankbaar aangrijpen om verklarende modellen te maken voor dat raadselachtige leven en in het bijzonder de mens. Afhankelijk van het tijdsvak vond hij metaforen van een horloge, (17de eeuw) een stoommachine (19de eeuw) of een computer (20ste eeuw).

Dit mechanische mensbeeld en deze vrijage met de dode materie van machines slaan vervolgens weer terug op het gedrag van de mensen en de manier waarop zij hun gedrag en omgang met elkaar organiseren. Hoe je het wendt of keert, het leven en in het bijzonder de mens **is** geen machine en zal het ook nooit worden. De machine lijkt een metafoor die men kan gebruiken om sommige verschijnselen die je denkt waar te nemen te beschrijven. Men heeft deze metafoor echter gereïficeerd en men past de praktijk aan aan de theorie.

Lijden aan kennismanagement

Het huidige denken over kennismanagement baseren we op dezelfde principes als waar we aan lijden. Boeken die handelen over kennismanagement en die op de machinemetafoor worden gebaseerd, beloven een betere (grotere?) organisatie. Elke methode daarbinnen grijpt weer terug op het machinedenken. Niet alleen worden organisaties

51 "Het spijt me meneer, ik kan nu niets doen, de computer is uitgevallen." Maar ook het beeld dat Watzlawick schetst in het boek Geluk is ook niet alles (1983). De interactie die de mens heeft met de computer wordt een voorbeeld voor de interactie tussen mensen: de inhoud wordt dominant over de betrekking, eenduidigheid een vereiste en waarheid de toetssteen voor het handelen.

52 Ondanks alle kritiek die er in het wetenschapsfilosofisch debat verwoord is, lijkt het cartesische denken hier één op één te zijn opgenomen.

opgevat als een aaneenschakeling van vakjes en hokjes (hiërarchieën en afdelingen) waarop vervolgens kennismanagement wordt losgelaten. De aangeboden methoden maken vervolgens ook nog gebruik van dezelfde principes. Wat te denken van een kennismanagementafdeling? Of het idee dat een lerende organisatie kan bestaan? Kunnen organisaties leren of behouden we dat voor aan mensen? Op deze manier raken mensen met elkaar aan de praat over dingen die ver buiten hun eigen interactie liggen, zodat ze gezamenlijk een abstracte puzzel op kunnen lossen, terwijl hun interactiepatronen, waardoor allerlei 'problemen' ontstaan die ze willen oplossen met de kennismanagementafdeling, juist niet aan de orde komen.

In het vervolg van dit hoofdstuk bespreek ik een tweetal aspecten van dit 'lijden' aan het machinedenken: (a) het verleggen van de grens van de mogelijke complexiteit en (b) de consequenties van het organiseren volgens de machinemetafoor.

Net zoals mieren in staat zijn om mierenheuvels te bouwen waar men geen enkele individuele mier op kan aanspreken, zo hebben wij sociale en technische structuren gebouwd die zo complex lijken dat geen individu meer weet hoe dat in elkaar steekt. **Bedrijven** met 50- of 100.000 medewerkers zijn eerder regel dan uitzondering en overnames van **bedrijven** waarbij 140 miljard euro of meer van eigenaar verwisselt, lijken de normaalste zaak van de wereld. Nog geen honderd jaar geleden kwam een dergelijk gedrag niet voor. Er lijkt echter een duidelijk verschil met de mieren. Mieren hebben geen behoefte om mierenheuvels te fuseren om de grootste mierenheuvel van alle mierenheuvels te bouwen. Die drijfveer zit blijkbaar wel in een aantal mensen.

Alles lijkt in het teken te staan van groei. Bedrijven die innoveren, groeien, zich onderscheiden door elk jaar een grotere winst te maken krijgen prijzen en onderscheidingen. Het gaat om marktaandeel, om omzet, om schaalvergroting en dat soort dingen. Stopt die groei, zo lijkt de vrees, dan stopt alles. Dan storten de beurzen in, dan neemt de werkeloosheid toe, dan raken we in een crisis.

Het lijkt erop dat mensen, om voor zichzelf de schijn te hebben nog een beetje greep te hebben op deze grote ondernemingen, de machinemetafoor en de bijbehorende machinebureaucratie uit-en-te-na toepassen.

En of het nu fusie of keten of netwerk of alliantie of consortium wordt genoemd, men motiveert dergelijke instituties met het argument dat het 'schaalvoordelen' oplevert en dat groot noodzakelijk **is** om te overleven. Maar het lijkt haast wel of we aan de grenzen van de werking van de metafoor komen.

Nog complexere dingen doen met nog grotere en complexere organisaties vraagt een andere aanpak meent men. Dit lijkt een van de redenen dat er iets gedaan wordt aan de lerende organisatie, aan kennismanagement, aan het veranderen van de divisiestructuren, processtructuren en ketenstructuren. En dat er iets gedaan wordt om informatie op een zo efficiënt mogelijke manier zo beschikbaar mogelijk te stellen.

Het lijkt wel alsof er alleen binnen de machinemetafoor geëxperimenteerd kan worden en met geen ander doel dan groter en complexer te worden. Bateson (1980) wijst er in zijn boek *Mind and Nature* op dat groter in de natuur zelden als beter wordt ervaren⁵³.

Een tweede aspect waar ik wat uitvoeriger op in wil gaan, **is** dat kennismanagement een consequentie **is** van het organiseren binnen de machinemetafoor.

Ik keer hiervoor terug naar de ontwerpprincipes die Taylor (1911) bedacht om een organisatie te bouwen. Deze principes legde hij neer in een theorie die hij *de scientific management* theorie noemde (naar Morgan 1992).

Deze principes zijn:

1. *Onderscheid denken van doen. De managers denken en plannen het werk. De arbeiders 'doen' en het werk is zo gedetermineerd dat er nauwelijks nagedacht hoeft te worden.*
2. *Gebruik wetenschappelijke methoden om de efficiëntste manier van werken vast te stellen en beschrijf tot in detail hoe elke handeling verricht moet worden.*
3. *Selecteer de beste man en train deze in de gedocumenteerde taak.*
4. *Controleer of de taak inderdaad volgens de documentatie uitgevoerd wordt en blijf naar optimale efficiëntie streven.*

Je ziet voor je geestesoog een hele hiërarchie ontstaan met staven en afdelingen, managers en medewerkers die min of meer aan deze principes voldoen. De principes zijn zowel op fabrieksprocessen als op administratieve processen toegepast. In de oneindige variatie waarin ze toegepast zijn, zijn ze steeds weer te herkennen. Er **zijn** accentverschillen. Een arbeider in een autofabriek die steeds dezelfde handeling verricht, verschilt van de programmeur die een programma schrijft en nog enige creatieve vrijheid heeft. Maar de determinatie wordt er in beide gevallen aan opgelegd door de organiseerders⁵⁴.

Is men de mening toegedaan dat grote bedrijven noodzakelijk **zijn**, dan kan men stellen dat we met deze principes een heel eind gekomen zijn. Hoewel het nooit helemaal gepast heeft, is men met veel vallen en opstaan trouw gebleven aan de principes van Taylor om te voldoen aan de voorwaarden van het groter worden. Hoewel het systeem vaak ten koste ging van de arbeiders en de managers, tornde niemand echt aan de principes. Was het werk te geestdodend, dan werden er wat taken bij bedacht en kon de arbeider wisselen, raakte de manager overspannen dan kreeg hij sensitivity-trainingen met allerlei handige tips en trucs om zich te handhaven in deze omgeving.

Dit principe van het scheiden van denken en doen en het determineren tot zo klein mogelijke eenheden van handelen, heeft de voorwaarden helpen scheppen voor wat nu kennismanagement heet. Ten eerste bleek een aantal taken doodeenvoudig niet te determineren. Dit geldt zeker voor de sociale taken die vaardigheden vergen die persoonsafhankelijk **zijn**. Je kunt in protocollen nog zo mooi beschrijven hoe je verkoopt, de een zal dat toch beter afdaan dan de ander. Maar ook bij het vervaardigen van technische producten kun je je afvragen of er een beste of meest efficiënte methode bestaat⁵⁵. Verder bleken allerlei taken steeds complexer te worden in de loop der tijd. Dat heette dan kennisintensiever. De hoop dat mensen vervangbare eenheden zouden **zijn**, zoals Fayol (1949) bedacht⁵⁶, werd daar-

53 Hij komt met het voorbeeld van een paard en stelt dat een paard dat twee keer zo groot is als een normaal paard, niet zal kunnen staan. Een hersenvolume dat enige malen groter is dan het onze zal niet noodzakelijkerwijs intelligenter zijn. Voor mij zijn deze pogingen om nog groter te worden een poging om een paard te maken dat twee keer zo groot is en daarmee het maken van een ding dat waarschijnlijk niet meer werkt.

54 Of anders: "De denkbeelden van de organiseerders hebben als consequentie dat ze keuzes maken die..."

55 Zie hiervoor ook Pirsig (1976): *Zen and the art of motorcycle maintenance*.

mee steeds onwaarschijnlijker. De kennis van gedetermineerde eenheden bleek in veel gevallen een noodzaak om iemand binnen het bedrijf te houden omdat deze juist persoonsgebonden was geworden en moeilijk overdraagbaar.

Ook de weg van het denken naar het doen bleek veel moeizamer dan eerst gedacht. Vrijwel elke stafmedewerker weet dat een nieuw product of een nieuwe wijze van werken dan wel van boven opgelegd kan worden, de implementatie werkt niet als je gaat roepen dat er een scheiding tussen denken en doen **is** en dat de arbeiders worden betaald om te doen wat ze gezegd wordt.

Volgens Morgan (1992) werkt een machine alleen perfect als aan de volgende voorwaarden voldaan wordt:

-
1. Er is een duidelijk omschreven eenvoudige taak te verrichten;
 2. De omgeving is stabiel genoeg om er zeker van te zijn dat het geproduceerde product het juiste product is;
 3. Men wil steeds opnieuw hetzelfde product maken;
 4. Precisie is een vereiste;
 5. De menselijke onderdelen voegen zich.
-

Bestaan er bedrijven die aan deze voorwaarden voldoen? Los van de vraag waarvan 'het bedrijf' een reïficatie **is**, kunnen we zeggen dat als er bedrijven bestaan die aan deze beschrijving voldoen, deze weinig moeite hebben met kennismanagementvraagstukken. Hooguit zal er iets aan productinnovatie gedaan kunnen worden en zal eens in de zoveel tijd een nieuw of veranderd product uit het mechaniek rollen. Voor de meeste bedrijven geldt echter dat hun wereld er anders uitziet.

Nou én...

De wereld blijkt voor een hoop mensen op te vatten als instabiel en onvoorspelbaar. Wat vandaag nog van belang **is**, **is** morgen overbodig geworden. Daarmee samenhangend lijken de levenscycli van producten en diensten steeds korter te worden. Of het nu over auto's gaat of over levensmiddelen, alles lijkt volop in beweging⁵⁷. Van alles dat geproduceerd wordt, **is** veel aanwezig en in een ongekennde variatie. Hetzelfde product wordt door verschillende leveranciers op verschillende wijzen gemaakt en aangeboden. Het lijkt een wereld waarin een machine zich moeilijk aanpast. Stapje voor stapje gaan grote bureaucratieën mee met de ontwikkelingen in hun omgeving. Een omgeving die steeds sneller gaat in haar streven naar groter, beter en complexer wordt een bedreiging voor deze bureaucratieën⁵⁸. Maar ook aan de binnenkant van de bedrijven verandert veel. Het zelfstandig denken van de arbeiders was

⁵⁶ Dat deze gedachte er diep in zit, herken je aan verhalen over implementaties van kwaliteitssystemen. Zoals laatst iemand opmerkte over zijn dienstverlenende afdeling: "Het enige waar ik nog mee zit, is dat medewerkers die onze afdeling nodig hebben naar personen vragen en niet naar functies. Ik heb hem niet geholpen om dat op te lossen, maar dat is mijn keus."

⁵⁷ Ook hier weer zo'n cirkelvraagstuk: wil een consument steeds iets nieuws of bieden ondernemers steeds iets nieuws.

⁵⁸ Ook dit **is** een beeld dat via het contingentiedenken aan 'grote bedrijven' wordt opgelegd. De bedrijven **zijn** te log om zich aan te passen, heet het dan. Een dergelijk denken ontkent de dynamiek die de mensen 'in' grote bedrijven met elkaar oproepen, waarbij begrippen als 'omgeving' en 'groot' wel opeens heel problematisch kunnen worden.

in Fayols (1949) visie niet toegestaan of anders onder strikte condities. In een westerse wereld waarin inspraak en medezeggenschap een dwingende voorwaarde **zijn, is** het onmogelijk om zoiets in stand te houden.

De vraag blijft: los je de problemen die veroorzaakt worden door de drijfveer naar groter en complexer op door een wie-kent-wat database? Of een lessons-learned database? Of zou je heel fundamenteel eens kunnen gaan zoeken naar andere methoden van organiseren, naar andere kwaliteitsnormen dan alleen beter en groter? Het lijkt er nu op dat we proberen om de machine op alle mogelijke manieren aan de praat te houden. Wellicht dat we die machines eens moesten ontmantelen en in de stilte die dan volgt iets gaan doen wat we ook van belang vinden.

Kennismanagement binnen een positivistische traditie

“Ik hoor niet in nu vandaag”, hilde het [de niets]. “Ik ben de flitsgrauwe niets van straks.

Maar iemand heeft mij vastgelegd in stijfstolsels en daarom kan ik niet snelvlug weg -

en nu ben ik bekijkbaar.”

Tom Poes en de niets. 1961 1962

Grote vertelling en kleine vertelling

In Het postmoderne weten betoogt Lyotard (1996:67 e.v.) dat de legitimatie van kennis verder gaat dan het taalspel van de wetenschap. Naast de uitspraak dat *“Kennis het geheel van uitspraken zou zijn die objecten aanduiden of beschrijven (met uitsluiting van alle andere uitspraken) en waarvan men kan zeggen dat ze waar en onwaar zijn”*, plaatst Lyotard ook nog een ander weten. Het gaat om: weten te doen⁵⁹ (savoir-faire), weten te leven (savoir-vivre), weten te luisteren (savoir-écouter) enzovoort. Dit weten wordt niet overgedragen in de vorm van ‘waarheidsuitspraken’ maar vindt zijn pragmatische werking en zijn legitimatie in het narratieve, de vertelling en het verhaal. De hele formule voor de legitimiteit van deze kennis wordt gebaseerd op: *“Dit is het verhaal dat ik gehoord heb.”*.. en eindigt met: *“Hier eindigt mijn verhaal over (elk onderwerp of persoon).”* Dergelijke verhalen gaan sterk over het hier en nu - over een bepaalde plaats en tijd. Het gaat niet alleen om sprookjes of volksvertellingen, maar ook om wat we over elkaar en aan elkaar vertellen. Door deze kleine vertellingen wordt het weten te doen, het weten te leven, het weten te luisteren enzovoort, voortdurend bevestigd, uitgebreid, verworpen en vernieuwd. Hierbij valt op dat de vraag naar het waarheidsgehalte van de uitspraken over het savoir-vivre en dergelijke nauwelijks gesteld wordt, hooguit kan aan de inhoudelijkheid getwijfeld worden, maar zolang de kleine vertelling aan de vorm voldoet, zal daar weinig aan getornd worden.

Lyotard schaaft de wetenschappelijke kennis onder het begrip grote vertelling omdat deze kennis volgens hem universaliteit pretendeert en emancipatorisch van karakter is. Het gaat - wat zwart-wit gesteld - om het vinden van die ene universele formule waarmee alles verklaard kan worden. Het gaat om het proces van falsificatie zoals Popper (1959) dat formuleerde, ik paraphraseer: *“Bedenk een theorie die in zoveel mogelijk omgevingen opgeld doet en maak de kennis daarvan expliciet en overdraagbaar aan anderen.* En kom je een geval tegen dat niet door de theorie wordt ondersteund, pas dan de theorie aan.” Het gaat ook om het geloof dat het vergaren van deze universele kennis zal leiden tot een betere wereld. De mens wordt verheven, geëmancipeerd. De techniek biedt ons een wereld voorzien van alle gemakken, de managementtheorie biedt ons modellen waardoor wij nog beter kunnen ondernemen en de

⁵⁹ Een belangrijke notitie voor mijn denken is dat dit savoir dichter ligt bij methode in de trits ontologie, epistemologie en methodologie. Is het mogelijk om voorbij ontologie en epistemologie slechts in termen van methodologie te spreken?

wetenschap biedt ons een universeel *savoir-vivre* in de vorm van psychologie en sociologie en noem maar op. De legitimiteit van de wetenschap, aldus Lyotard, lijkt gebaseerd op zijn vorm, op retoriek, op zijn aanspraak op methoden op universaliteit en in mindere mate op zijn emancipatorische werking.

Grote vertellingen over een betere wereld – het marxisme zou als groot verhaal leiden tot een betere wereld, de verlichting zou leiden tot een betere wereld, het christendom zou leiden tot een betere wereld – hebben “hun geloofwaardigheid verloren” omdat ze hun belofte niet inlossen.

Lyotard wilde geen nieuwe grote vertelling construeren. In zijn gedachtegang hadden alle systematiserende en emancipatorische verhalen afgedaan en kwam daar iets anders voor in de plaats: de kleine vertelling⁶⁰. De grote vertellingen hadden in hun grondvorm hun invloed op het *savoir-faire* en het *savoir-vivre* verloren. Daar kwam een andere vorm voor in de plaats of naast te staan – omdat de grote vertellingen nog voor een hoop mensen wel degelijk hun legitimiteit behouden.

Het postmoderne weten werd gelezen als het ‘einde van de grote vertellingen’. Lyotard zette het wantrouwen van Nietzsche die niets zag in al dat systematiseren en het dominant maken van de rede en het weten hoe te handelen om in een tegenvoorstel. De verlichting werd bankroet verklaard.

Kennismanagement als een groot verhaal

Veel kennismanagementconcepten die ik tegenkom vormen een deel van het systematiseren, hebben een sterk emancipatorisch karakter en miskennen de andere manieren van weten die Lyotard introduceert of misschien liever: expliciet maakt. Ze volgen de weg van de verlichting in een wereldbeeld waarin het sociale proces minder van belang lijkt. Het gaat om het verklaren van alles, liefst in een unifiserende theorie. Met deze theorie kan dan bepaald worden wat te doen (*savoir-vivre*).

Dit levert redematies op zoals “Als we dit en dat aannemen, dan **moeten** we dit en dat doen om zus en zo te bereiken⁶¹.”

Het eerste lid ‘als we dit en dat aannemen’ verwijst naar alle veronderstellingen die mensen als waar aannemen. Het tweede lid ‘**moeten** we dat en dit doen’ wordt methode genoemd en bepaalt welk gedrag vertoond **moet** worden. Het derde lid ‘zus en zo te bereiken’ heet voor veel mensen de legitimatie voor de methode.

Voorbeeld: “Als kennis een zelfstandig object is dat een concurrentievoordeel oplevert dan moeten we het delen om meer winst te maken.”

In de meeste managementboeken, en zeker in de boeken die aan dit verhaal ten grondslag liggen over kennismanagement, verdwijnt het eerste lid van deze redenering en de teksten worden daarmee irreflexief. Daar staat alleen

⁶⁰ Ik zou zeggen, kwam er naast te staan, want wat valt er in te brengen tegen grote verhalen?

⁶¹ Opvallend is de gelijkenis met de redeneerregels waarmee ik begon in mijn beschrijving van kunstmatige intelligentie: Als A dan B. Let verder op het woord **moeten**. De ruimte van denken en doen wordt teruggebracht tot zo weinig mogelijk en de ontologische aanname wordt irreflexief.

"Kennismanagement wordt hier gedefinieerd als het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis bevorderd wordt", zoals bij Weggeman (1997:20). En hoewel hij wel degelijk een poging doet om te definiëren wat voor hem kennis **is**, komt er slechts één definitie. Die definitie speelt nog nauwelijks een rol als de methodische component naar voren geschoven wordt: we **moeten** opeens kennis delen, we **moeten** kennis via een of ander proces internaliseren en meer om 'betere' bedrijven te krijgen of om het rendement te bevorderen of om te kunnen innoveren. Bedrijven die dat niet doen zullen failliet gaan, luidt de waarschuwing van de auteurs van veel kennismanagementboeken.

Maar zelfs al zouden deze managementboeken niet zo 'slordig' **zijn**, dan blijft het mijns inziens ondoenlijk om een unificerende kennismanagementtheorie op te stellen. Als men een als succesvol gedefinieerd bedrijf binnenstapt en er de mensen vraagt wat ze doen, kun je dat niet vervolgens als voorschrift neerleggen voor andere bedrijven. Meteen al, zodra men een bedrijf, een sociale orde, binnenstapt wordt men een deel van deze orde en niet een niet-interveniërende buitenstaander. En dan ga ik nog voorbij aan de vraag wat er met succesvol bedoeld wordt. Of de vraag of men wel onder woorden kan brengen wat men doet⁶², of dat men zich bewust **is** van de complexiteit, of dat men zich rekenschap aflegt van de mogelijke contingentie.

Bepaalt ons wereldbeeld niet wat wij zien? U vraagt een manager - die daar nog nooit aan gedacht heeft - wat hij of zij vindt van de stelling "de meeste professionals weten waar in de organisatie welke kennis aanwezig is" (Weggeman 1997:26), dan wordt een berg veronderstellingen op tafel gelegd: Wat **is** een professional? Wat **is** een organisatie? Wat **is** de aard van kennis?

En als de geïnterviewde dan 'Enigszins' invult, kunnen de interviewers dan zeggen dat dat erg **is**? **Moet** de manager zich nu ongerust maken? Stel je voor: je gaat jarenlang fluitend naar je werk en je krijgt zo een vraag voorgeschoteld, om dan te horen dat je je nu ongerust **moet** maken. En helemaal los van de vragenlijst, dezelfde vraag gesteld door een hoogleraar of door een jongedame in een kort rokje of door een collega of door welke variatie dan ook doet weer een geheel ander antwoordpatroon ontstaan.

Welke antwoorden op de vragenlijst deugden niet en welke betekenis heeft dat als je een model probeert toe te passen op een ander bedrijf, een andere sociale orde? Lyotard spreekt in dit verband over incommensurabiliteit.

Naast universaliteit bieden de grote vertellingen de narratie van 'het wordt morgen allemaal beter'. De christen komt in het paradijs, de marxist heft de tweedeling tussen arm en rijk op tot geluk van een ieder, en de verlichtingsfilosoof gaat op zoek naar waarheden waardoor we vooruitkomen. De verdedigers van deze vertellingen verwijzen naar de resultaten - naar de al gerealiseerde zegeningen. Wij hoeven niet meer op kleitabletten⁶³ te schrijven. Wij kunnen snel wereldreizen maken. Wij kunnen diverse ziekten genezen.

Dit vinden we terug in de kennismanagementtheorieën: de belofte dat het beter zal gaan. En tegelijkertijd het hier-

62 Veelal blijkt mij dat mensen zich nauwelijks bewust zijn van hun eigen methode, van wat ze doen, de fantasieën die zij daarover hebben vertonen een grote discrepantie met wat hun omgeving hen ziet doen.

63 Dat wat wij verbeteringen noemen, valt voornamelijk in de technische wereld te definiëren. De vraag of we het in het sociale nu zoveel 'beter' doen dan vroeger, **is** maar zeer de vraag.

aan relateren van de legitimatie van het handelen. De belofte **is** dat het beter wordt, anders **moet** je er niet aan beginnen! Van der Spek en Spijkervet (2000:10) stellen al in het begin van hun boek Kennismanagement onder het kopje Hoe kan het beter?: “*Het belang van kennis voor de continuïteit van organisaties is evident... Het ontbreekt echter vaak aan coördinatie tussen verschillende activiteiten en afdelingen waardoor er weinig synergie optreedt. Het introduceren van het concept kennismanagement is [vet door auteur] daarom geen luxe maar bittere noodzaak.*” Hier valt te lezen dat het zelfs niet meer mogelijk is om te kiezen, het **moet** beter. En let op de valkuil die de schrijvers zich zelf scheppen: door een wereld eenduidig te maken en te reïficeren wordt het handelen teruggebracht tot één mogelijkheid.

Je kunt zoals Van der Spek en Spijkervet doen, vaststellen dat het aan “coördinatie tussen verschillende activiteiten ontbreekt.” Maar waarom vind je dat een probleem? En waarom **moet** dat anders? Vraagtekens plaatsen bij de eis dat handelingen alleen verricht mogen worden als het na de handeling beter wordt, lijkt een taboe. Het economisch denken, het organisatie-advies, de politiek, de medische wetenschap worden erdoor gelegitimeerd, door de vaststelling dat het ene beter **is** dan het andere, dat het ene dus te verkiezen is en door de maakbaarheid van de toekomst⁶⁴.

In het hier en nu kan van twee opties waartussen gekozen kan worden de ene beter lijken dan de ander. Dit kan echter pas achteraf bepaald worden, en misschien wel helemaal nooit omdat je niet in staat bent om de consequenties van alternatieve opties onder volledige gelijke omstandigheden ook uit te proberen. Het gaat om het effect van de handeling en daarvan kan pas na verloop van tijd gezegd worden hoe dat er uit ziet.

Bateson (1980:54) zegt hierover: “*For example \$1001 is to be preferred to \$1000. But this is not so for biological values. More calcium is not always better than less calcium. There is an optimum quantity of calcium that a given organism may need in its diet... It is even possible that when we consider money not by itself, but as acting on human beings who own it, we find that money, too, becomes toxic beyond a certain point.*” ⁶⁵

Met het achteraf pas vast kunnen stellen of iets beter **is** of dat het wellicht nooit valt vast te stellen, wordt dit begrip al redelijk geproblematiseerd. Ook het argument van Bateson **is** helder, een verschillende kwantiteit geeft een verschillend effect en dat los van de vraag of het ‘beter’ **is**. Wel lijkt er in de natuur vaak een optimum waar voorbij ‘meer’ zeker niet beter **is**, maar eerder giftig.

Een ander vraag **is**: wie iets beter vinden. Er bestaan op een of andere manier redenen waarom de al eerder aangehaalde ‘synergie’ er niet gevoeld wordt. Het kan best **zijn** dat een directeur vindt dat het beter **moet**, maar dat een

64 Lyotard raakte in debat met Rorty en Habermas over dit onderwerp. Rorty als Amerikaans filosoof die uit de pragmatische traditie van Dewey c.s. stamt en een middenstandpunt inneemt tussen het positivisme van Descartes en de verwerping daarvan door Lyotard. En ook Habermas stelde met zijn kritische theorie dat je wel degelijk kunt spreken van vooruitgang. Habermas als filosoof uit de traditie van de Frankfurter Schule en vooral advocaat voor zijn rationalistisch aandoende theorie over het communicatief handelen. Rorty stelt zich een soort sociaal democratische conversation of mankind voor waardoor tolerantie en vrijheid zullen toenemen. Habermas neemt aan dat de naar kennis zoekende mens een mens is die zich wil bevrijden van onderdrukking en dominantie. Lyotard repliceert dat het project van de verlichting begon met de moord op Louis XVI en vraagt zich af of dat niet een al te smalle basis vormt: een moord en de eis: wij mogen niet vrij zijn, wij moeten het. Ik denk dat hij probeerde aan te tonen dat de verlichting net als elk ander ideaal niets anders is dan één manier van denken dominant maken over alle andere mogelijkheden en vervolgens in dit geval iedereen die een andere mogelijkheid lijkt te verkondigen te vermoorden. Letterlijk.

65 In een onlangs verschenen krantenartikel over de nieuwe ‘computer’ rijken werd gewag gemaakt van een groep dertigers en begin veertigers die genoeg hebben verdiend om nooit meer te hoeven werken. En het effect? Omdat ze het niet gewend zijn, gaan ze letterlijk en figuurlijk dood van verveling.

aantal van zijn collega's goede redenen heeft om deze synergie tegen te gaan omdat ze een aantal nadelen zien. Ook hier gaat het weer om het verschil tussen dynamiek en het reïficeren van het hier en nu. Als je zegt dat het aan synergie ontbreekt en dat het beter **moet**, dan misken je de verschillende standpunten die mensen kunnen innemen over dezelfde waarneming. Alsof de mogelijkheid bestaat om van een situatie een eenduidig beeld te creëren.

Dergelijke teksten, die fungeren als een bril, kunnen er juist aan bijdragen dat dingen 'mis'⁶⁶ gaan. Een bedrijf kan - niet gehinderd door het begrip synergie - jaren goed draaien. Ten gevolge van een complex van factoren die men niet kan reconstrueren, gaat het naar de mening van de directie wat minder en een adviseur wordt gevraagd om eens te komen praten. Deze stapt binnen met de overtuiging dat er synergie **moet zijn** en... ziet dat die er niet **is**. Het rapport dat geschreven gaat worden, begint ongetwijfeld met de woorden: "Omdat er geen synergie **is**..." Als het bedrijf daarna weer beter of slechter⁶⁷ loopt, ligt dat aan een hoop factoren en voornamelijk aan de perceptie van de betrokkenen, maar of dat aan het voorstel van de adviseur ligt?

Een ander argument om het begrip beter te problematiseren, **is** dat het maar van het perspectief afhangt of iets als beter ervaren wordt. Los van een individuele perceptie kan de plaats⁶⁸ waar iemand zich bevindt, bepalen wat hij er van vindt. Voor een directie kan een actie vanuit het perspectief geld, beter zijn en vanuit het perspectief personeel, slechter. Vanuit het perspectief kosten, kan men op zoek gaan naar een efficiënte methode om een product te maken en wellicht tot de oplossing komen dat een fabriek in de lagelonenlanden bouwen, goedkoper **is**. Vanuit het perspectief van het achterblijvend personeel valt het maar te bezien of zij deze oplossing beter vinden. Ik gebruik hierbij het begrip plaats op verschillende manieren. Men kan als individu op verschillende plaatsen gaan staan. Maar ook kunnen individuen op verschillende plaatsen staan. Het eerste heet in mijn taal dan bewegelijkheid en het tweede noem ik het innemen van standpunten.

Een ander argument om het 'begrip' beter te problematiseren heeft met macht te maken. Veel 'beter' zit in de mening van mensen over wat goed voor anderen **is**. Het gedichtje van Jan Boerstool over de 100ste verjaardag van Opa, uit het cabaretprogramma van Don Quishocking vind ik hier een sprekend voorbeeld van:

*Maar 's avonds is de hoofdzuster gekomen,
nadat de gasten waren weggegaan,
en heeft al die cadeautjes weggenomen,
waarvan het gebruik hem niet was toegestaan:
tabak en zoetheid, zelfs het vest met mouwen,
daar wol nog wel eens irriteren wou.
Alleen het paar pantoffels mocht hij houden
Toch jammer, dat hij nooit meer lopen zou.*

66 Wellicht vanuit het standpunt van de mensen die met de consequenties geconfronteerd worden.

67 In economisch opzicht, lijkt mij de veronderstelling van auteurs van dergelijke rapporten. Maar het blijft een beleving.

68 Plaats wordt op zich ook weer als een reïficatie gebruikt. Het gaat om het metaforische aspect van dit woord: sta je ergens anders dan zie je andere aspecten van ogenschijnlijk hetzelfde.

Het lijkt een conditio sine qua non dat er voor ons gedacht wordt. De dokter schrijft ons recepten voor en de politie waakt over onze verkeersveiligheid door bonnen uit te delen. De personeelsmanager vindt het beter voor een medewerker als hij overgeplaatst wordt. De persoon in kwestie vindt dat niet, maar gaat toch omdat hij geen keus heeft.

Irrationaliteit

Aannemende dat ik het begrip **beter** op zijn minst geproblematiseerd heb, keer ik naar mijn dagelijkse praktijk terug en zie ik een veelheid van activiteiten die draaien om de vraag: wat gaan we nu doen? Wat men de beste methode vindt en wat men ziet als de verbeterde situatie lijkt zelden iets waar iedereen het over eens wordt. Vinden we kennismanagement wel of niet goed voor ons bedrijf? Willen we dit product nu wel of niet gaan verkopen? Zullen we aan Johan vragen of hij dit wil gaan doen of niet? De antwoorden op dergelijke vragen in hun eigen context zullen verschillende antwoorden oproepen. Wat er uiteindelijk gedaan wordt, wordt niet zozeer bepaald door een of ander rationeel afwegingsproces dat in staat lijkt om argumenten te waarderen en zo een beste conclusie te bepalen. Vaak zie ik gebeuren, dat degene die in dat beslissingsspel de meeste macht krijgt, bepaalt wat er gedaan wordt. Daarmee worden de andere meningen, die wellicht net zoveel waarde hadden, vernietigd. Zelden gebeurt dit op basis van inhoudelijke argumenten. Een rationele vergelijking zou zover kunnen voeren dat je elke beslissing eerst uitprobeert onder exact gelijke omstandigheden en dan ziet wat daar uitkomt. Maar dat **is** volstrekt onmogelijk. In de praktijk zie ik echter wel pogingen om een dergelijk vertoog te hanteren maar lijkt het gedrag toch steeds weer meer op een proces van miniconflicten die elk op hun eigen wijze worden afgewikkeld. Je kunt vaststellen dat er in elk bedrijf dagelijks honderden van dergelijke conflicten voorkomen. Die dynamiek heeft niets meer te maken met een kenniswaardeketen, die heeft te maken met het mee kunnen blijven spelen in al die kleine conflicten waarbij de uitkomst eerder bepaald wordt door toeval of door individuele keuzes om zich door anderen te laten overheersen of te heersen, dan door iets anders.

Nou én...

Nou en? Dan zit een aantal mensen in een modernistische traditie waarin ze het geloof in God vervangen hebben voor het geloof in de rede. Als ik – na eerst kritiek op het begrip ‘beter’ te hebben geformuleerd – mijn eigen denken als beter bestempel, wordt het hilarisch. Ook hier gaat, net als in het hoofdstuk over reïficieren, mijn antwoord in de richting van verscheidenheid.

Vraagtekens plaatsen bij vanzelfsprekendheden, mensen die anders naar dingen kijken waardoor er weer wat anders gebeurt; het kan leuk of aangenaam **zijn** maar het hoeft niet beter te **zijn**. Dat vind ik een individuele invulling. Voor mij **is** deze manier van kijken een verrijking, maar ik merk dat er mensen **zijn** die mijn problematiseren en morrelen aan vanzelfsprekendheden helemaal niet leuk vinden. Voor hen **is** dit niet beter.

Maar hoe zit dat nu voor veranderkundigen en adviseurs die kennismanagement implementeren? Ook hier zeg ik: mij heeft het veel opgeleverd. En of dat beter genoemd kan worden, hangt weer van zoveel factoren af dat ook hier niet uitgemaakt kan worden wat welk effect het sorteert. Voor mij geldt wel dat het morrelen aan deze vanzelfspre-

kendheden en het vinden van andere antwoorden op dezelfde vragen veel plezier oplevert. Voor mij **is** deconstrueren ook maar een methode en hoe 'wetenschappelijk' je daarover ook probeert na te denken, ergens zit een persoonlijke voorkeur, die bepaalt of je als adviseur, of wetenschapper, een hermeneutische methode prevaleert boven een deconstructieve methode⁶⁹.

⁶⁹ Of zoals Nietzsche (1882:348) zegt in *De vrolijke wetenschap*: "Heb je je blik enigszins geschoold om aan een geleerd boek, een wetenschappelijke verhandeling de intellectuele idiosyncrasie van de geleerde – en elke geleerde heeft er een – te herkennen en op heterdaad te betrappen, dan zul je vrijwel altijd daarachter de 'voorgeschiedenis' van de geleerde, zijn familie en in het bijzonder haar beroepscategorieën en ambachten in het oog krijgen... Het talent voor classificaties, voor categorieëntabellen geeft te denken..."

Het begrip kennismanagement als een lineair begrip

“Het wordt tijd, dat we de zaken groter aanpakken”, sprak [Super]. “alleen als we samen doen, kunnen we geld maken.” “Wat bedoel je?”, Gromde een van de aangesprokenen achterdochtig. “Ik bedoel”, hernam Super, “dat we ons moeten organiseren!”

Tom Poes en Bombom de geweldige. 1966

Wat maakt het mogelijk dat uit volstrekte ongedetermineerdheid of onbepaaldheid van gebeurtenissen, interacties en feiten allerlei oorzaak-en-gevolgpatronen worden geconstrueerd om deze om te zetten in lessons learned voor een toekomstige situatie?

De meeste kennismanagementboeken lijken uit te gaan van de stelling dat, als je doet wat anderen gedaan hebben, je krijgt wat zij kregen. Men kan echter ook zeggen: als het je ooit nog lukt om te doen wat een ander deed, bestaat de kans dat je hetzelfde krijgt in dezelfde mate als dat je stuit op elke andere denkbare mogelijkheid. Een verschil tussen lineariteit en singulariteit.

Lineariteit

Ik zie lineariteit als een belangrijke bron voor veel kennismanagementdenken. Lineariteit wordt gedefinieerd als een wetenschappelijke methode die, door middel van technieken zoals deductie en inductie, oorzaak- en-gevolgpatronen probeert te determineren uit verschijnselen⁷⁰. Deze patronen **dienen** zich wel te herhalen. Het patroon **dient** als een verklaring voor wat zich in het verleden afspeelt en het voorspelt wat er gaat gebeuren⁷¹. Herhaalbaarheid speelt hier een grote rol.

Oorzaak-en-gevolgpatronen in sociale processen⁷² vind ik eerder constructen, dan dat ze er werkelijk **zijn**. Kennismanagement acht ik eerst en vooral een sociaal proces. Het gaat dan over mensen die betekenis verlenen, organiseren en allerlei activiteiten met elkaar ontplooien.

70 In de sociale benadering zouden we ook kunnen zeggen dat lineariteit het maken van afspraken is met daarbij de veronderstelling dat deze niet gewijzigd mogen worden. Afspraak = Afspraak. Je kunt ook zeggen dat lineariteit een poging is om van de ambiguïteit eenduidigheid te maken. Of weer anders gezegd, een van de productieprocessen van reïficaties heet lineariteit.

71 Newton deed dat met zijn appel. Dingen zoals appels vallen altijd met een bepaalde snelheid naar de aarde toe en daar **moest** volgens hem iets wetmatigs achter zitten. Dat noemde hij zwaartekracht en hij kwam met zijn inmiddels bekende wet van Newton waarin massa en beweging met elkaar in verband gebracht konden worden.

72 Johnson en Duberley (2000:118) halen Habermas aan: “In...social...interaction we encounter objects of the type of speaking and acting subjects; here we experience persons, utterances and conditions which in principle are structured and understood symbolically.” Een aardig citaat, zij het dat voor Habermas de vraag al positief beantwoord is of er een out there is, een vraag die ik niet kan beantwoorden.

Ik illustreer het begrip lineariteit nu met de volgende metafoor. Wanneer je een foto van een groep mensen maakt produceer je een nieuwe werkelijkheid die foto heet:

- Het is een gefixeerd moment dat al onmiddellijk niet meer bestaat;
- De foto is een afbeelding van een werkelijkheid en niet meer dan dat;
- Daarbij komt dat de foto verwijst naar de historie, het is niet meer zo;
- Om die afbeelding mogelijk te maken, wordt veel weggelaten. Veel dingen die benoembaar zijn en veel dingen die ons niet eens opvallen als gevolg van ons eigen beperkte waarnemingsvermogens;
- Verder is het een kwestie van de plaats van waaruit gefotografeerd wordt, wat je te zien krijgt;
- En ook de fotograaf doet ertoe;
- Om maar te zwijgen van de vervalsingen die mogelijk zijn door ook op de oorspronkelijke foto dingen weer weg te laten of toe te voegen.

Ik werk dit beeld hieronder verder uit.

...een gefixeerd moment...

Stel dat men een beschrijving van een bedrijf maakt om een 'IST⁷³' situatie te construeren. Afgezien van de methodische onmogelijkheid om dat te doen zonder dat er wat in het bedrijf verandert, zal men 'een bedrijf' nooit volledig kunnen beschrijven. Elk rapport dat er uiteindelijk ligt, is op dat moment alweer verouderd. Voorstellen tot verandering **zijn** voorstellen tot verandering die over een oude situatie gaan. En dat verschil kan betekenis hebben. Ik verwijs hier bijvoorbeeld naar de Hawthorne experimenten. De onderzoekers die gevraagd werden om uit te zoeken waarom het personeel matig presteerde, liepen tegen het fenomeen aan dat de mensen 'beter' presteerden als zij (de onderzoekers) aan het onderzoeken waren en dat dit effect weer afnam als zij weg waren. Dit stond los van hun hypothese dat er bepaalde fysieke variabelen waren (zoals de kleur van de muren of de hoeveelheid licht) die zouden bijdragen aan een hogere productiviteit.

...een afbeelding...

De beschrijving, hoe bijzonder geschreven ook in termen van meervoudigheid en/of voldoende aan de laatste of diepste inzichten van de sociale wetenschappen, zal nooit meer **zijn** dan een symbool of gestalt dat staat voor de immanente en permanent doorgaande interactie die wordt samengevat met het woord bedrijf. Het **is** daarbij maar één afbeelding, maar één mogelijk beeld, dat met een ogenschijnlijk miniem, maar wel nieuw toegevoegd of anders geïnterpreteerd detail tot een geheel andere afbeelding kan leiden.

...historie...

En wat heb je dan nog. Variabelen en actoren die op het moment van beschrijving door andere actoren van betekenis worden voorzien, kunnen al tijdens het maken van een beschrijving van betekenis veranderen. Het lijkt op het

73 In de praktijk ben ik veel organisatie 'verbeteraars' tegengekomen die een IST situatie beschreven, de situatie zoals hij is, en een SOLL situatie definieerden en deze ook in deze terminologie zo benoemden. Het veranderproces is dan een stappenplan van de IST situatie naar de SOLL situatie.

beschrijven van bewegend water. De verleiding om vaste punten te vinden zoals: de directie, de directeur of het product zegt toch eerder wat over de kijker, de fotograaf, dan over het beschrevene, want bijna per seconde (alsof er tijd bestaat waarbinnen verandering gemeten kan worden) verandert voor al die betekenisverleners die directie, die directeur, of dat product⁷⁴.

...wordt veel weggelaten...

Daarnaast zien we dat het weglaten van dingen die er ook toe doen, betekenis heeft. We abstraheren als mens en zien het resultaat van dat abstractieproces als de werkelijkheid (reïficatie). De dynamica is verdwenen uit de foto. Het ogenschijnlijk vriendelijk lachende echtpaar loopt even later ruziemakend over straat. De gunstige jaarcijfers van een bedrijf verbloemen de interne strijd waardoor het bedrijf een jaar later in zwaar weer terecht komt.

...een kwestie van plaats...

Zoals al eerder betoogd: ook de (ontologische) positie van waaruit je kijkt, doet ertoe. Wanneer je kijkt vanuit de positie van boekhouder, zie je iets anders dan wanneer je kijkt vanuit de positie van directeur of vanuit de positie van verkoper.

We kunnen naar een bedrijf kijken als naar een kenniscreërende onderneming met als productiefactor kennis. We kunnen kijken vanuit het economisch discours of vanuit het sociaal-psychologische discours, dat net zoveel aanspraak kan maken op validiteit. In een theorie over kennismanagement dergelijke discoursen inbouwen, komt overeen met het omzetten van een tweedimensionale foto in een driedimensionale foto, vele malen complexer, maar nog steeds laat je een heleboel weg. En als je dan op basis van deze foto of vele foto's beslissingen neemt over wat er **moet** gebeuren, lijkt één ding zeker: mensen die vanuit een iets anders discours redeneren, zullen bezwaar maken tegen de oplossingen. Ik wil de methodische component benadrukken: men maakt één (of oneindig veel) foto(s) van de werkelijkheid en op basis daarvan beslist men. Al kan men verdedigen dat al die fotograferende actoren samen toch ook weer een aardig singuliere wereld weten te creëren.

...de fotograaf doet ertoe...

En wie kent de fotograaf niet die gekke bekken trekt om het wat stuurs kijkend gezelschap lachend te krijgen. Door "Effe lachen jongens", te roepen, heeft de fotograaf direct invloed op het eindresultaat. En ook dat heeft met lineariteit te maken. Als het geconstrueerde inzicht niet past bij dat van een ander, dan deugt die ander(e) niet. Een houding die ik veel ben tegengekomen in opdrachten maar ook direct koppel aan conflictsituaties, functioneel of niet, er kan toch maar één visie de ware **zijn**? Er wordt doodgewoon even ingegrepen: "effe lachen jongens" en alles klopt weer. Iets wat overigens niet alleen door de fotograaf veroorzaakt hoeft te worden; om het algemener te verwoorden: de context doet ertoe, oftewel waarom glimlachte Mona Lisa?

...vervalsingen...

Om dan nog maar te zwijgen van retoucheerwerk! Als de context tijdens het maken van de foto niet dwingend genoeg was, dan passen we toch gewoon de foto aan? Ik heb in mijn praktijk als adviseur meegemaakt dat de uitkomst van

74 Wat bijvoorbeeld te denken van De Caluwé die over zijn eigen verandermodel zegt: "Die ordening in vijf kleuren luchtte mij op. Ze gaf houvast, inzicht. Kleur is een heel krachtig label. En hoewel de theorie in vier jaar wel wat is veranderd, is de vijfdeling blijvend." Uit de Baak (Mei 2001).

een 'onderzoek' niet helemaal was wat de opdrachtgevers verwachtten. Of ik wellicht op sommige punten... zodat het wellicht... En of ik nog geïnteresseerd was in een vervolgoopdracht. Of nog anders, bij een bedrijf werd een informatiesysteem opgeleverd, althans dat werd de Raad van Bestuur wijs gemaakt. De presentatie bestond uit een beperkt aantal voorgeprogrammeerde schermen. En of de Raad van Bestuur op basis van deze schitterende resultaten dan nu niet wellicht een groot bedrag ter beschikking wilde stellen voor fase 2...

Lineariteit en kennismanagement

Hoe dit nu te zien bij de managementgoeroes die ons een wereld van kennismanagement aanbieden? Ik werk hieronder de verschillende punten omtrent lineariteit nog eens uit aan de hand van de hiervoor besproken punten. Ik neem dit keer Nonaka en Takeuchi (1995: ix e.v.) met hun 'kenniscreërende onderneming' als een voorbeeld van wat veel kennismanagementgoeroes doen die ik op dit gebied ben tegengekomen.

...een gefixeerd moment...

Een van de doelen van hun boek is: *"to develop a universal model of how a company **should** (vet door auteur) be managed based on the converging of management practices found in Japan and the West."* En de methode om daar te komen behelst onder andere: *"We conducted in-depth personal interviews with approximately 130 managers... en... Most of the research was conducted in the 1980's."*

Nonaka en Takeuchi willen een universeel werkend model over hoe bedrijven geleid **moeten** (*should*) worden op basis van interviews in de jaren '80 met uitsluitend managers. Het resultaat van hun schrijven: er blijft maar één methode over en die MOET gebruikt worden. Alle andere mogelijkheden worden weggemaakt.

Stel je toch voor dat alle bedrijven in het Westen de methode Nonaka/Takeuchi tot standaard hadden verheven, wordt daardoor alleen al niet de conditie veranderd waardoor men *more competitive advantage* zou kunnen hebben? Je kunt ook de vele mogelijkheden waarop bedrijven geleid kunnen worden open houden en niet snel met een universele methode komen.

...een afbeelding...

Een ander punt betreft het vinden van verbanden en deze zo beschrijven dat ze herhaalbaar **zijn**. Daarbij gaat het om de verbanden die in de foto gevonden worden en niet in de dynamische en niet te beschrijven werkelijkheden waar de foto aan ontleend wordt. Zij schrijven hun boek om deze a-priori methode heen en ik geef slechts één voorbeeld. Zo schrijven zij dat (1995: 21) *"Western philosophers has generally agreed that knowledge is 'justified true belief', a concept that was first introduced by Plato..."* Om vervolgens over deze eigen aanname te zeggen *"However, the definition of knowledge is far from perfect in terms of logic."* Omdat de westerse mens een verkeerd beeld heeft van wat kennis **is**..., gaat er van alles en nog wat mis zo lijken Nonaka/Takeuchi te beweren. En dan dat Logic.⁷⁵

75 Nietzsche (1882:214) in De vrolijke wetenschap: "... ze hechten allemaal groot gewicht aan de logica, dat wil zeggen aan het afdwingen van instemming door middel van argumenten..."

Helaas, Derrida, Lyotard, Baudrillard, Habermas, Nietzsche, Kant, Kuhn, Lakatos, Levinas, Elias, Rorty en Wittgenstein zullen wellicht nog niet uitgebreid in de door Nonaka en Takeuchi veel geciteerde Geschiedenis van de Westerse Filosofie van Russell (1981) behandeld zijn⁷⁶. En wat het debat over Realisme, Relativisme, Pragmatisme, Postmodernisme tot nu toe heeft opgeleverd, wordt niet teruggevonden in hun boek. Evenmin heeft het wetenschapsfilosofisch debat een duidelijke indruk in hun boek achtergelaten. Hoe dan ook, deze 'westerse' zegsmannen zullen zich weinig kunnen vinden in een *"general agreement on a definition of knowledge as 'justified true belief'."* Nonaka/Takeuchi zien een verband - westerse filosofen - om daar een heel verhaal aan op te hangen over wat daar fout aan **is**. Maar wie **zijn** dat in hemelsnaam, die westerse filosofen, vraag ik mij af.

Hun verhaal is betrekkelijk simpel te verwoorden. Volgens Nonaka en Takeuchi is (blz 21 e.v.) *"the fundamental assumption about what knowledge is ... [based on] ... a tradition separating the subject who knows from the object that is known. This tradition was given a solid! [uitroepteken van mij] methodological basis by Descartes, who posited the "Cartesian Split" between subject (knower) and object (known), mind and body, or mind and matter..."* En nu komt het: *"... the history of Western philosophy in the past two centuries can be seen as an unsuccessful! [uitroepteken van mij] effort to overcome this Cartesian dualism."*

Deze bewering wordt gestaafd door uitspraken van Plato, Aristoteles, Descart, Locke, en vervolgens Kant, Hegel en Marx in één alinea, en vervolgens Husserl, Heidegger, Sartre, Merleau-Ponty en Wittgenstein, James en Dewey in een andere alinea de revue te laten passeren. Niet alleen in de keuze van de Filosofen alsook in de keuze van de uitspraken een briljant voorbeeld van abstractie in de zin van accentueren en intentionaliteit. En wellicht kan het hen ook niet verweten worden. Veel van de managementliteratuur⁷⁷ die de basis vormt voor hun boek, stamt uit wat Johnson en Duberley (2000) de positivistische epistemologie noemen en het is onbegrijpelijk dat deze eenzijdige manier van kijken dominant gemaakt wordt in hun boek, zonder de alternatieven zelfs maar te noemen.

En van die cartesiaanse split hebben de Japanners geen last, betogen Nonaka en Takeuchi vrolijk, want zij gaan uit van de eenheid van Lichaam en Geest. En daarom **zijn** ze beter in het creëren van (nieuwe) kennis. Hoe dan ook, het Pragmatisme van Rorty, het Postmodernisme van Lyotard en Derrida en zelfs Habermas met zijn kritische theorie hebben het worstelen met een subject-object dichotomie allang opgegeven en ook Nietzsche raakte bij het cogito ergo sum bij het woordje 'ik' al volkomen de draad kwijt.

Het gaat hier om een belangrijk voorbeeld uit hun boek omdat zij een boek willen schrijven voor de westerse manager die iets kan leren van de Japanse manager. Hun beeld van die doelgroep is gebaseerd op een discussie over kennen en weten die voor sommigen allang een andere kant op is gegaan. Verder vind ik het een helder voorbeeld van de lineaire methode die in dit boek vaker voorkomt: van alle mogelijkheden, waarvan ik een groot deel zelf creëer, zie ik alleen dit of dat en daar trek ik mijn conclusies uit. Het lijkt een monotoon beeld van een heterofoon hier en nu.

⁷⁶ Russell stopt gewoon bij Dewey. En daarbij, het was de interpretatie van de logicus Russell op wat hij meende te zien.

⁷⁷ Senge, Drucker, J.B. Quin, Porter, Peters, Prahalad en Hamel, om er maar een paar te noemen. Een opvallend andersdenkende in dat rijtje is Weick, van hem ontleen ze het begrip van requisite variety, alhoewel Weick voor mij zich ook alleen maar onderscheidt van de anderen doordat hij zich als sociaal-psycholoog met processen bezighoudt. Misschien toch ook wel op een heel positivistische manier.

...historie...

Een van de redenen waarom Japanse managementboeken zich verheugden in een zekere populariteit, kan gevonden worden in het geloof dat, op basis van economische gegevens, de Japanse economie een voorbeeld **is**. Ze deden het gewoon 'beter' dan hun westerse collega's. Dat zal zo bedacht zijn in de jaren '80 toen de interviews werden gehouden, maar roept anno nu (2002) een heleboel vragen op. Wellicht dat een verlicht positivist nu een boek kan schrijven voor de Japanse managers, waarin hij aantoont dat de cartesian split juist de basis **is** voor alle vooruitgang!

...wordt veel weggelaten...

Het vierde punt betreft het weglaten van dingen die er toch toe doen. Het lijkt wat lastiger om deze te laten zien omdat wat weggelaten is, er niet in staat. Toch een poging op basis van een voorbeeld. Zo beschrijven zij hoe de Honda City tot stand is gekomen: (blz 129 e.v.) *"top management dreamed of "creating something different from the existing concept" And **began** (vet door auteur) the City project with the slogan, "Lets gamble." Hiroo Watanaba... developed more concrete concepts... that front-line employees could understand and implement."*

Als ik hier mijn dereïficatie-vragen op loslaat dan kom ik met vragen als: had Hiroo al concepten in zijn hoofd voordat het topmanagement daarmee kwam? Kunnen de medewerkers alleen dingen begrijpen als er Hiroos zijn die ze vertalen? Wie behoren tot het topmanagement? Wat bepaalt hun relatie met Hiroo? Welke overweging gebruikte wie in het topmanagement om tot bovenstaande uitspraken te komen? Wordt het communicatiepatroon niet heel sterk bepaald door een hiërarchische veronderstelling?

Laat ik er eens een oprecht verzonnen verhaal naast zetten. En ook dat slechts als één mogelijkheid, naar alle waarschijnlijkheid zullen er tegelijkertijd vele verhalen naast en door elkaar lopen elk met zijn eigen 'waarheidsclaim'.

De medewerker Ikuro gaat elke dag met de metro heen en weer naar Honda. Vanaf het station **is** het nog tien minuten met de auto naar huis rijden. Elke dag **is** zijn grootste probleem het parkeerprobleem. Hij bespreekt dit met zijn chef die op dat moment een gast verwacht, Hiroo Watanaba, die het bedenken van nieuwe dingen wat moe werd en op zoek ging naar een andere functie. "Eigenlijk", zegt Ikuro, "zouden we eens een stadsauto **moeten** ontwikkelen, lekker veel ruimte, maar heel weinig auto!" Hiroo hoort dat, maar is zo verzonken in zijn somber gepeins dat het nauwelijks tot hem doordringt. Los van dit verhaal ruziën twee bovenbazen van Honda, niet om iets specifiek, maar de twee liggen elkaar al een poosje niet. "Jullie krijgen nog één kans", roept de voorzitter, "jullie bedenken samen iets waar ik niet opkom of ik roep de commissarissen bij elkaar." "Oké, Let's Gamble", zeggen de twee, "jij eruit of ik." De secretaresse zet het "Let's Gamble" los van de context in het verslag dat door de tweede laag, onder meer Hiroo, gelezen wordt. Als Hiroo Watanaba het leest, ontstaat er kortsluiting. Gamble? Honda City? En hij spoedt zich naar zijn baas die toevallig een van deze twee vechtersbazen **is**.

Stel je toch voor dat dit verhaal door een journalist werd opgetekend (en dan **is** het ook waar). Ik weet zeker dat dat verhaal al lang verdwenen is. Ons rest het verhaal Nonaka/Takeuchi. En wat **is** er trouwens zo bijzonder aan de Honda City?

Uit mijn oprecht verzonnen verhaal blijkt in ieder geval een geheel andere lessons learned: wees af en toe eens mismoedig en schop af en toe eens ruzie, wie weet wat ervan komt.

...een kwestie van plaats...

Het vijfde punt betreft de ambiguïteit waarin we leven. Een ander standpunt laat een ander licht schijnen op een ogenschijnlijk helder gegeven. Het gaat hier over singulariteit. Lineariteit als methode heeft niets met singulariteit. Lineariteit heeft te maken met een duidelijke en eenduidige sequentie van gebeurtenissen. Singulariteit heeft te maken met het gelijktijdig bestaan⁷⁸ van in veel gevallen zelfs tegenstrijdige werkelijkheidsdefinities.

Bij lineariteit wordt één definitie van het hier en nu dominant gemaakt. Organiseren in een wereld waarin lineariteit de boventoon voert wordt organiseren door het buiten de orde plaatsen van alternatieven. Organiseren in een wereld waarin singulariteit en ambiguïteit de boventoon voeren, impliceert daarentegen het zoveel mogelijk intact laten van de verscheidenheid terwijl het organiseren zich ontvouwt. Organiseren in een wereld van lineariteit lijkt relatief eenvoudig en lijkt goed te gaan zolang de spreekwoordelijke kruik te water gaat. Organiseren in een wereld van ambiguïteit en singulariteit gaat goed zolang iedereen op elkaar betrokken wordt en begrip toont voor de mogelijk andere definitie die een ander aan de situatie geeft. Lineariteit wordt aan 'de werkelijkheid' opgelegd. Singulariteit gaat uit van het idee dat er niet één hier en nu ervaren kan worden, maar vele, alle even waar en alle rechthebbend op een mogelijk bestaan.

Nonaka en Takeuchi kiezen voor lineariteit en niet voor singulariteit. In hun poging om de Japanse methode om kennis te creëren over te dragen maken ze een model met vier kwadranten, met daarin een lijn die een cirkelbeweging maakt door de kwadranten. De kwadranten heten: Socialisatie, Externalisatie, Combinatie en Internalisatie. In dit model **is** kenniscreatie een lineair proces dat in een eeuwige cirkelbeweging door deze vier processen gaat. Kan kennis ook gecreëerd worden zonder deze processen, vraag ik mij af. Bestaat de mogelijkheid dat een of twee processen overgeslagen worden bij een innovatie? Of **is** het verhaal van Winnie de Poeh, die de weg kwijt raakt en op zoek naar zijn huis steeds bij een kuil komt om vervolgens te besluiten die kuil te gaan zoeken en zo uiteindelijk thuiskomt, een optie?

Wordt hier niet één mogelijkheid om te innoveren dominant gemaakt en verdwijnen andere mogelijkheden, bijvoorbeeld gebaseerd op contingentie en serendipiteit en af en toe gewoon van het proces afblijven, zonder dat je weet wat er gebeurt, hiermee?

Ook hun voorstel voor middle-up-down management klinkt linear: (1995: 124 e.v.) *"In this model, top management articulates the vision or dream for the company, while front-line employees down in the trenches look at reality. The gap between dream and reality is narrowed by middle managers who mediate between the two by creating middle-range business and product concepts."* Van topmanagement naar down? De gewone medewerkers? En als die een andere dream hebben dan hun topmanagement? Gaat dit niet te veel uit van een hiërarchie als gegevenheid? Werd het hele boek niet vanuit één standpunt geschreven, door topmanagers voor topmanagers?

78 Ook hier schiet mijn taal tekort. Hoe uit te drukken dat er geen singulariteit is om toch uit te drukken dat het om het openhouden gaat van mogelijkheden, hoe vreemd en tegenstrijdig die mogelijkheden soms ook zijn. Ook hier wordt op subtiële wijze gereïficeerd. Eén werkelijkheid wordt moeiteloos vervangen door meerdere werkelijkheden. Er **is** opeens ambiguïteit. Hetgeen op zich ook weer één werkelijkheid wordt. En daarmee zou de mens die omgaat met singulariteit het beter doen dan de mens die zich een lineaire wereld denkt.

...de fotograaf doet ertoe...

Als zesde vraagteken bij lineariteit noem ik de rol van de fotograaf, de onderzoeker. Hiërarchie en organiseren worden door Nonaka/Takeuchi als een gereïficeerd gegeven geaccepteerd. Als je deze mogelijke optie tot organiseren als een gegevenheid accepteert, dan gebeurt er ook wat Nonaka/Takeuchi doen. Elke keer **is** het **het topmanagement** dat kaders schept en elke keer **zijn** het **de medewerkers** die in de uitvoering tot extreme creativiteit en vindingrijkheid komen. Hun voorstel voor het creëren van kennis wordt uitgedrukt in de hiërarchie en als onderzoeker lijken ze dan ook weinig andere mogelijkheden gezien te hebben⁷⁹.

Lineariteit en circulariteit

Ook Watzlawick (o.a.1974) pakt het probleem van de lineariteit aan en geeft daar een andere interpretatie aan dan hierboven geschetst. Hij heeft het over het verschil tussen de historiciteit van een probleem en het cyclische in het hier en nu. Niet de vraag 'hoe **is** het gekomen' **is** van belang, maar de vraag 'wat houdt in stand wat in stand gehouden wordt'. Ik verwijs hierbij naar De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. (1974: 37): *Terwijl het bij lineaire, stapsgewijs voortschrijdende ketens van causaliteit zinvol is over begin en eind te spreken, zijn deze termen zonder betekenis in systemen met feedbackkringen.*

Een cirkel heeft begin noch eind... het circulaire van de communicatie wordt miskend... wanneer zowel persoon A als persoon B beweert slechts op het gedrag van de partner te reageren, zonder daarbij te beseffen dat ze op hun beurt de partner door hun reactie beïnvloeden.

Gedrag en ook organiseren noem ik circulair van aard. Ook het managen van kennis ontkomt daar niet aan. Je kunt onmogelijk bij decreet uitvaardigen dat mensen kennis **moeten** gaan delen. Daar waar mensen dat zelf zinvol vinden, doen ze dat allang. Voor Nonaka/Takeuchi kun je constant spreken van een lineair proces van overdracht. Er **is** een gegeven pakketje kennis - al dan niet geïnternaliseerd of geëxternaliseerd of wat dan ook - dat als pakketje wordt ingebracht in een volgend proces. Ik stel mij daarnaast voor dat mensen met elkaar bezig **zijn** en dat de ene opmerking de andere oproept, binnen een oneindig complexe context van anderen die precies hetzelfde doen. Kennis ontstaat in interactie. Er **was** niet eerst iets geïnternaliseerderigs. Er was misschien wel helemaal niets. In circulaire interactiepatronen ontstaat het idee van iets gemeenschappelijks, iets wat niet te toetsen valt. Hoe zoek je nu in hemelsnaam uit of twee auto-ontwerpers exact hetzelfde denken als ze met elkaar praten? Uiteindelijk ontstaat uit dit hele proces van circulariteit een auto, de Honda City. En wat gaan Nonaka/Takeuchi doen? Het begin van de cirkel opzoeken. Die **is**⁸⁰ er echt niet.

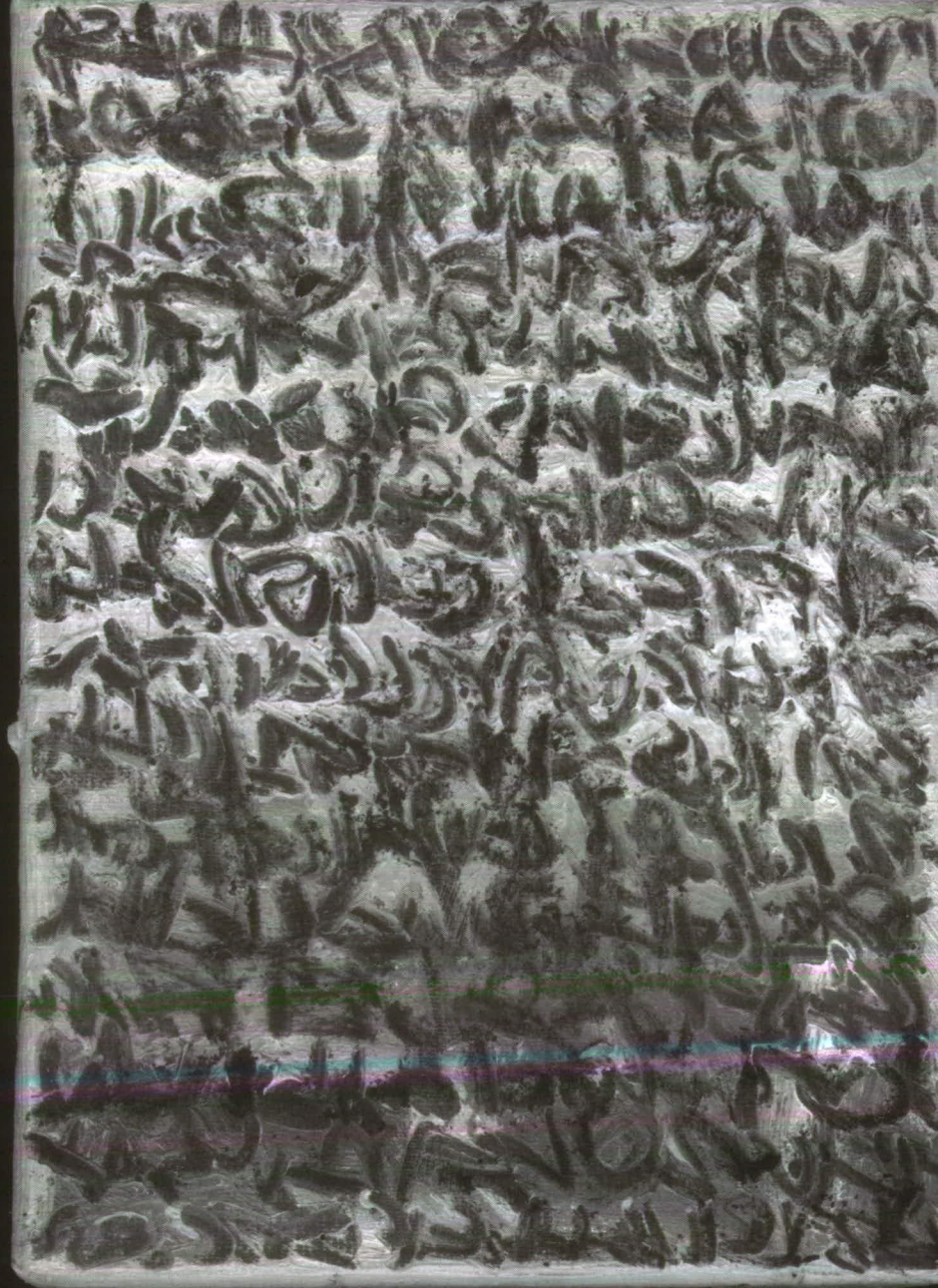
79 Een andere opvallende bril van Nonaka/Takeuchi is dat mensen door het lezen van boeken en het houden van interviews de wereld kennen. Dit heeft in ieder geval geleid tot hun voor mij hilarische beschrijving van wat zij de westerse kennisfilosofie noemen. Het heeft hun boek geen goed gedaan.

80 In de dynamica van de gedereïficeerde werkelijkheid wel?

Nou én...

Lineariteit bestaat als methode naast singulariteit. Overigens, ik wil niet de conclusie trekken dat lineariteit uit den boze **is** en singulariteit goed **is**. Stel dat je in de reclassering werkt. Je zegt tegen een jeugdige delinquent die na 3 jaar brommen het weer mag proberen: "Als het je ooit lukt om te doen wat je toen deed, bestaat de kans dat je weer krijgt wat je kreeg. Maar die kans **is** misschien wel kleiner dan de mogelijkheid dat er helemaal niets gebeurt." Of deze stelling nu waar **is** of niet en meer recht doet aan het circulaire en singuliere karakter van de wereld om ons heen, onze delinquent zal denken: "Dus ze pakken me toch niet." Wellicht dat deze delinquent wat meer onder de indruk raakt van de lineaire voorstelling: "Als je dit nog een keer doet, zit je morgen weer in de gevangenis, en dan wel voor heel lang, ik houd je in de gaten."

Als dit een bewust proces zou **zijn**, kun je je afvragen: wanneer ga ik lineair te werk en wanneer singulier? Wanneer zet ik dingen vast en wanneer laat ik het gaa?. Wellicht dat dit een van de moeilijkste vragen **is** waar je als procesbegeleider of adviseur of manager mee te maken krijgt. Zoek eens in een aantal verschillende situaties uit wanneer een lineaire aanpak handig lijkt en wanneer een aanpak waarin meer ruimte lijkt voor singulariteit. En dan niet weer in termen van beter. De vraag komt boven of we de consequenties kunnen inschatten en op basis daarvan beslissingen kunnen nemen.



Samenvatting

“Dit?”, riep de professor lachend, en hij wees op het buisje. “Dit is ener luchtverdichting, die ik in de wetenschap nog niet beegend heb. Maar het is wichtiger het te snuiven, dan het te vervloeien en uit te koken. Verdooft u der gasbrenner toch maar, mijnheer Pieps. Wij verdoen hier tijd, der men aangenamer nutten kan.”

Heer Bommel en de Wadem. 1979

Woorden scheppen hun eigen realiteit. Dit scheppen kan opgevat worden als een ander woord voor organiseren. In de dominante kennismanagement-aanpak leidt dit tot een mechanistisch perspectief waarin de machinemetafoor floreert. Met de opkomst van de machine kwamen ook metaforen op, die de mens uitdrukten in termen van machines zoals Frederik van Pruisen zijn leger vormde naar mechanische poppen. Met de opkomst van machines in bedrijven vond een proces plaats waarbij de mens niet langer de machine bediende, maar de mens een restcategorie werd van alles wat de machine (nog) niet kon. Deze mechanisering werd van de industrie toegepast in de dienstverlening toen Taylor en Fayol hun bijdragen leverden over het organiseren van processen. Uiteindelijk **zijn** veel mensen die samen organiseren het zo gewoon gaan vinden dat bedrijven machines **zijn**, dat ze vreemd opkijken als ze mensen tegenkomen die beweren dat het ook gaat om menselijke processen en dat deze bedrijven ook bestaan omdat ze door mensen zelf zo geproduceerd worden, elke dag weer opnieuw. Kennismanagement lost een probleem op dat we zelf gemaakt hebben. We lijden aan onze eigen oplossing van machinebureaucratieën en bedenken vervolgens binnen deze metafoor weer een probleem met bijbehorende oplossing, zonder de oorspronkelijke oplossing ter discussie te stellen.

Naar mijn mening past kennismanagement in veel aspecten in het discours van maakbaarheid, kenbaarheid en vooruitgang. Ik heb in dit deel een aantal teksten van kennismanagementdenkers beschouwd op hun maakbaarheidsgehalte en een aantal begrippen zoals beter, emancipatie en systematiseren geproblematiseerd. Kennismanagement gaat voorbij aan het beeld dat de wereld ook gezien kan worden als singulier, ambigu en circulaire. In het dominante kennismanagementverhaal wordt gekapitaliseerd op lineair denken. Mensen die lineair denken zien allerlei verbanden en denken dit te kunnen extrapoleren naar de toekomst toe. Zo **zien** Nonaka/Takeuchi een topmanagement dat voorwaarden schept voor een middlemanagement dat op zijn beurt weer een voorwaarde schept voor de medewerkers. En zo gaat-ie verder. Alleen niet altijd. Nog korter samengevat: het dominante denken in kennismanagement reïficeert, mechaniseert, maakt een positivistische werkelijkheidsbeleving dominant en kiest eenzijdig lineariteit als methode.

DIALOOG

En toen bleek het ook anders te kunnen...

"De lokpieper", herhaalde hij. "Ja, die heb ik gevoegd. En toen heb ik hem geruild tegen deze radie van Bommel. Die is nutser dan een lokpieper, want nu kan ik de omkwieling van de andere wereld vangen."

Heer bommel en het splijtlijden. 1980

Consequenties

Als kind kon ik tekenen als Raphael.

Maar ik had een heel leven nodig om als kind te kunnen tekenen.

Pablo Picasso

Welke consequenties heeft het gebruik van en het denken over kennismanagement? Voor het organiseren? Voor mensen? Voor het denken? Dit hangt weer af van de manier waarop we ernaar kijken. Als ik mij verplaats in het denken van alledag dan wordt er meestal een positieve betekenis gegeven aan die consequenties⁸¹. Kennis wordt sneller ontwikkeld, beter overgedragen of meer bewaard, heet het dan.

Ik heb in het voorgaande geprobeerd de consequenties van wat ik korthedshalve het cartesiaans denken of modernistisch denken noem vanuit meerdere invalshoeken te bekijken – niet uitputtend en niet overal met evenveel diepgang. Mij ging het om het verruimen van het kader waarbinnen veel bedrijfskundetheorieën zich bewegen met als exemplarisch voorbeeld de theorie van het kennismanagement. Die verruiming biedt de mogelijkheid om consequenties vanuit een aantal andere opvattingen te onderzoeken. In het overheersende (modernistische) denken lijken de bestaande problemen met behulp van kennismanagement op te lossen. Ik vind dat echter schijn omdat het als oplossing wordt gedefinieerd voor problemen die in dit denken zelf zijn voortgebracht.

Er kan op andere manieren naar kennismanagement gekeken worden. Dan zien we andere aspecten van kennismanagement of, anders gezegd, organiseren. In een verruimd begripkader spreek ik dan niet meer over kennismanagement maar over de productie van organisaties, van werkelijkheden⁸².

In dit deel wil ik een kader schetsen door het bespreken van een aantal perspectieven. Overigens zijn die niet zomaar

-
- 81 Dit denken in termen van consequenties wil overigens voor mij niet zeggen dat ik het ga hebben over iets dat een positieve of negatieve betekenis heeft. Zoals hopelijk al in het eerste deel zichtbaar werd, wil ik mij niet bezighouden met de vraag of iets positief of negatief is. Ik ga ervan uit dat het vraagstuk van normen, waarden, ethica en esthetica alleen idiosyncratisch benaderd kan worden. Trachten om hier algemene uitspraken over te doen en het juiste, het goede en dergelijke te definiëren verwijs ik net als Nietzsche en Deleuze (1965:27) naar het land van de metafysica. Deleuze zegt hierover, verwijzend naar Nietzsche: "Als metafysica bestaat in het onderscheiden van twee werelden, in de tegenstelling tussen essentie en schijn, tussen waar en vals, tussen intelligibel en sensibel, dan is Socrates de uitvinder van de metafysica: hij maakt het leven tot iets wat beoordeeld, gemeten, begrensd moet worden, en het denken maakt hij tot een maat, een grens die functioneert in naam van hogere waarden – het goddelijke, het ware, het schone, het goede..."
- 82 Of er een werkelijkheid is of niet, of er meerdere zijn of niet, is voor mij een onbeantwoordbare vraag. Op het moment dat ik voor een van deze (of wellicht nog andere) kies zet ik mijzelf vast in één verhaal, een ontologische premisse. Wel kan ik opschrijven wat ik (denk te) zien in het productieproces, in de methode die ik denk te zien hanteren in het produceren van werkelijkheden. Dominant denk ik om mij heen de overtuiging te zien dat er een of meerdere werkelijkheden zijn. De vraag die ik stel is: hoe produceer je een werkelijkheid, hoe houd je dat in stand en hoe produceer je er meerdere en houd je die in stand? Voor mij is Weick er ook maar eentje en Van Dongen c.s. ook. In termen van Watzlawick lijden ze aan hun eigen oplossing.

gekozen. Het postmoderne denken zoals verwoord door Lyotard en Derrida heeft mij geïnspireerd, evenals Weick en zeker Watzlawick dat gedaan hebben. De wijze waarop Van Dongen c.s. Watzlawick en Weick onder de aandacht gebracht heeft, gedeconstrueerd heeft en er dingen aan toegevoegd heeft, acht ik inspirerend⁸³ ondanks mijn kritiek hierop.

Ik begin met een inleiding in mijn manier van kijken naar organiseren. Ik doe dat niet zozeer door de theorie samen te vatten, als wel door te vertellen welke betekenis deze ideeën en begrippen hebben gekregen in mijn praktijk van organisatieadvies. Er zijn talloze boeken geschreven waarin communicatie, interactie, psychologie, sociologie, sociale psychologie, psychiatrie aan bod komen als invalshoek om organiseren te beschrijven. Tot nu toe heb ik geen boek of artikel gevonden dat een kader aanbood waarin al deze verschillende invalshoeken een plaats hebben gekregen.

Het merendeel van de schrijvers gaat op zoek naar een verklaring en vervalt daarmee in een lineaire beschrijving die vervolgens vanuit een andere invalshoek geen recht doet aan de totale complexiteit van het vraagstuk dat organiseren heet. Ook ik kan niet de hele complexiteit bevatten. Ik zoek een zo groot mogelijke openheid door verschillende denkers aan het woord te laten, althans wat ik van hen begrepen heb. Ook beschrijf ik hoe ik het toepas. Ik wil het hebben over de praktijk en zou het liefst anekdotisch willen schrijven. Ik interpreteer de bronnen naar mijn werkerterrein van de adviespraktijk omdat ik onder woorden wil brengen wat ik ermee doe.

Wie laat ik, met wat, in het theoretisch kader de revue passeren:

- Het Mental Research Institute uit Palo Alto met als voornaamste woordvoerders Bateson en Watzlawick met hun kijk op communicatie.
- De filosofen Nietzsche, Derrida en Lyotard. Derrida met zijn begripsontwikkeling rond de functie van het spreken en de taal en het einde van hiërarchie. Lyotard met zijn gedachten over het vervangen van de grote vertellingen door de kleine vertellingen en vooral zijn ideeën over het narratieve aspect van kennis om het begrip kleine vertelling direct te koppelen aan de interactie zoals verwoord door Watzlawick c.s. Nietzsche blijkt in zijn boeken bij uitstek een denker die taal heeft proberen te vinden voor wat hij dacht te zien en hoe daar over te spreken. Nietzsche als psycholoog en als bron van duizenden pastiches in plaats van Nietzsche als bedenker van grote verhalen.
- Ik heb geen apart hoofdstuk gewijd aan hun betekenis. Ze komen veelvuldig terug in de tekst.
- Weick met zijn kijken naar organiseren vanuit wat hij een sociaal psychologische benadering noemt.
- Van Dongen met in zijn slipstream De Laat, Van Dijk, Maas en Roodink. Het beeld van de dubbele Helix, het beeld

83 Bij interpretatie lijken meerdere zaken in het geding. De tekst ter interpretatie en de interpreter bijvoorbeeld. Voor mij is een tekst een vertrekpunt dat mij inspireert in mijn denken en minder een reden tot hermeneutiek. Wat x,y,z precies gezegd hebben, wordt daardoor minder belangrijk dan de vraag op welke gedachten en tot welke inzichten in Hegeliaanse zin de tekst mij inspireert. Daarmee koppel ik de interpretatie los van de tekst die ik lees. Het proces van het vinden van de enige en echte betekenis laat ik los, mijn interpretatie zegt voornamelijk iets over mijn eigen context. Hiermee verschuift het omgaan met teksten van de tekst naar de lezer en wordt het hier en nu belangrijk en niet het toen en daar. Dit betekent dat ik mij geen slordigheden kan permitteren als het gaat om het weergeven van de teksten ter adstructie, maar wel dat ik vrij wil zijn in mijn eigen interpretatie en wat ik met de tekst wil doen. Zie ook Lyotard (1986) die van mening was dat men op het moment van productie niet alle betekenissen in de hand heeft die achteraf aan een geschreven of gesproken zin gegeven kunnen worden.

van de sociaal-cognitieve configuraties, hun uitwerking en toepassing van Watzlawick en Weick, de sociale ingratietheorie, het begrip thirdness, 2de en 3de orde veranderingen, zijn even zovele beelden die mij jarenlang bezig hebben gehouden in een proces van doorgaande betekenisverlening en zingeving.

In mijn zoektocht naar inspiratiebronnen omtrent organiseren liep ik aan tegen een (voor mij) interessante poging van een groep die in de jaren 60 bekend stond als het MRI of de Palo Alto groep. In deze studie refereer ik voornamelijk aan Bateson, Reusch en Watzlawick. Zij hebben in de jaren 50 en 60 een aanzet gegeven die tegenwoordig terug te vinden **is** in een groot aantal uiteenlopende vakgebieden, waaronder de psychiatrie, de hulpverlening, het organisatieadviesvak en bedrijfskunde. Van hen leerde ik dat communicatie en gedrag hetzelfde **zijn**, in die zin dat alle gedrag communicatie **is**. Niet gedragen kan niet en derhalve **is** hun eerste axioma dat niet communiceren niet kan. Een centrale vraag die steeds weer terugkeert in hun werk **is**: Hoe produceren wij onze eigen werkelijkheid? En meer specifiek: Hoe produceren wij organisaties?

Uit zijn boeken blijkt dat Weick, Watzlawick kent. Weick (1979:264) ziet organisaties niet, zoals bijvoorbeeld Mintzberg (1979), als een piramide en als hiërarchische boom met allerlei hokken en vakken en lijntjes, maar als groepen mensen: *"Organizations keep people busy, occasionally entertain them, give them a variety of experiences, keep them off the streets, provide pretexting for storytelling, and allow socializing. They haven't anything else to give"*⁸⁴. Tegelijkertijd brengt Weick net zoals Watzlawick de systeemtheorie in en daarmee alsnog allerlei hokjes en pijltjes, voor mij toch een reden om wat argwanend tegenover hun theorie te staan: creëert de metafoor van de systeemtheorie niet weer een eigen werkelijkheid?

Terugkijkend naar het verleden, wordt Palo Alto (dat overigens nog steeds bestaat als instituut) als één van de plekken genoemd waar een andere manier van kijken werd aangeboden. Tegelijkertijd en/of daarnaast ontstond er in de filosofie een stroming van denkers die de aannames van de verlichting in twijfel trokken en vanzelfsprekendheden zoals macht en institutie weer aan een nieuw onderzoek onderwierpen. De namen die hier vaak aan verbonden worden, zijn Foucault, Habermas, Derrida en Lyotard⁸⁵, in verschillende contexten de postmodernen genoemd. Hun denken heeft een sterke wisselwerking gehad met het denken over organiseren in de wereld die zich met Watzlawick en Weick beziggehouden heeft.

Ook dit denken komt bij Van Dongen c.s. terug. Tegelijkertijd **zijn** ook mensen als Gergen, Burrell en Cooper en meest recentelijk Chia op hun eigen wijze een verbindende tekst aan het schrijven omtrent deze verschillende denkbeelden in het kader van wat bedrijfskunde of organiseerkunde heet. Termen om ditzelfde aan te duiden **zijn**: postmodernisme, sociaal constructivisme of sociaal constructionisme. De verhalen die al deze mensen vertellen **zijn** verhalen die mij geholpen hebben bij het 'begrijpen' van de complexiteit⁸⁶ waarin ik mij bevind. Ze helpen mij bij het vinden van (nieuwe) methoden in mijn werk en vooral om 'anders' te zien.

84 In het laatste zinnetje wordt het lineaire en bijna solipsisme van een paradigmadenker duidelijk, het is wat hij ervan vindt. Iemand die ernaar kijkt vanuit een economisch paradigma gaat dan roepen dat er ook shareholder value is en return on investment en profit. En mogen die er dan opeens niet zijn van Weick?

85 Lyotard(1979) maakt uitdrukkelijk gewag van Watzlawick.

86 Complexiteit in de zin van: meer dan voor ons eenvoudige mensen in een keer te bevatten is en in de zin van er **is** te veel dat we niet weten, waardoor ogenschijnlijke zekerheden zich steeds weer anders voordoen.

Bronnen, oorsprong en invloed

Veel van wat ik gebruik, lijkt terug te voeren op deze schrijvers en denkers. Mij blijkt keer op keer dat allerlei op het eerste gezicht van elkaar losstaande ontwikkelingen toch weer verband met elkaar hebben (vaak door contacten tussen de mensen die ermee verbonden waren). Echter, net zoals mijn geheugen niet geschikt lijkt om terug te halen wat er daadwerkelijk gebeurde, **is** de geschiedschrijving onbetrouwbaar in haar beschrijving van wat zich in het verleden heeft afgespeeld. Zoveel mensen, zoveel opvattingen over wat er gisteren, eergisteren of 30 jaar geleden plaatsvond. Er bestaan allerlei verbanden tussen mensen en ideeën die nauwelijks meer terug te halen zijn. De mensen van de Palo Alto groep bijvoorbeeld hebben een aantal ideeën uitgewerkt die ik telkens weer terug zie komen. Of zij de eerste waren, of zij door anderen gebruikt zijn, of zij bedoelden wat ik er uithaal, **is** dan niet zo'n relevante vraag meer. Wat men ermee doet en kan, vind ik daarentegen des te interessanter.

In mijn adviespraktijk en in mijn denken zijn al deze verschillende ideeën verworpen tot een kader van opvattingen over waar ik mee bezig **ben**. Ook al verandert dit bijna elke dag. Dit kader kan men postmodern noemen. Ik wil overigens voorzichtig **zijn** met het hanteren van deze term. Er wordt teveel en te veel verschillend onder verstaan om deze term zo eenduidig te gebruiken. Ik zou liever willen zeggen: ik gebruik een aantal noties uit het postmoderne, met name zoals verwoord door Derrida, Lyotard, Van Dongen, Habermas, Gergen, Burrell en Chia.

Door sommigen wordt het postmoderne opgevat als een nieuwe periode (waar we nu in leven) als vervolg op een modernistische periode (Frissen 1998). Ik zie het onderscheid tussen postmodernisme en positivisme liever als twee (of misschien wel oneindig veel) paradigma's van waaruit gekeken kan worden naar bijvoorbeeld organiseren (of elk ander willekeurig onderwerp). We leven nu niet in een postmodernistische⁸⁷ maatschappij net zo min als we vroeger in een modernistische maatschappij leefden. Sterker nog, ik zie dat het modernistische denken nog steeds de overhand heeft⁸⁸. Ook kies ik voor een beschrijving die Lyotard (1992:38) in Het onmenselijke verwoordt: *"De postmoderniteit is geen nieuw tijdperk, maar is het herschrijven van enkele kenmerken waar de moderniteit aanspraak op maakte, in de eerste plaats van haar aanspraak om haar legitimiteit te funderen op de emancipatie van de hele mensheid door de wetenschap en de techniek."*

In deze zin keer ik mij tegen een modernistisch paradigma. In het modernistisch paradigma hebben we het over een wereld *out-there*. Een wereld los van het sociale. Een wereld die we kunnen kennen (door goed te kijken en te meten) en die terug te leiden is tot vaststaande waarheden (werkelijkheden/feiten), objectief vast te stellen door de subjectieve aspecten uit te schakelen. Het modernisme lijkt erop gericht om die wereld onder controle te brengen of in ieder geval te begrijpen en te beschrijven. Zo gauw 'een modernist' iets ontdekt zal hij/zij het onder de regels van het rationalisme brengen: *"that is unchallengeable and a faith that is ultimately possible to communicate the results of the enquiry to other rational beings."* (aldus Parker, 1992:13).

87 Als we van de gedachte uitgaan dat er een postmodernistische maatschappij is, conflicteert dit met het idee dat werkelijkheid wordt voortgebracht in een doorgaande interactie tussen en met mensen, waarvan een tussenresultaat een naam kan krijgen. Het imperatief maken van een tussenresultaat en het 'een postmodernistische maatschappij' noemen, draait de boel om. Hetgeen alleen mogelijk is indien in interactie tussen mensen overeenkomst bestaat dat deze 'postmodernistische maatschappij' bestaat, hetgeen op zich weer een construct is dat alleen 'bestaat' binnen de context van een gesprek en een tekst.

88 Het **is** maar zeer de vraag of de vraag: **Bent u modernist?**, zinnig beantwoord zal worden. Zo merk ik keer op keer dat er bij de meeste mensen een grote discrepantie bestaat tussen wat mensen denken dat ze doen, wat ze daaromtrent beweren en wat ze in de ogen van de Ander doen.

Als er al een wereld buiten het sociale bestaat, dan kunnen we deze in ieder geval nooit kennen. Werkelijkheid zie ik ook als een constructie, net zoals Weick, de Palo Alto groep en in veel gevallen postmodernisten werkelijkheid opvatten als een constructie. Zo zegt Parker (1992:3): *"The out there is constructed by our discursive conceptions of it and these conceptions are collectively sustained and continually renegotiated in the process of making sense."*

Hiermee wordt een aantal 'nieuwe' aspecten het bedrijfswetenschappelijk debat binnengebracht, zoals bijvoorbeeld het begrip 'context'. Alles⁸⁹ lijkt contextgebonden en niet los te zien van tijd, plaats en andere contextvariabelen. 'Waarheid' kan gezien worden als die constructie die op dat moment dominant **is** in het denken en doen oftewel door de meeste mensen als waar wordt beschouwd. Men zou kunnen zeggen dat wij (mensen) voortdurend een werkelijkheid construeren in allerlei sociale processen met elkaar, keer op keer een 'nieuwe' werkelijkheid in de context van het moment.

Calas & Smircich hebben een paar consequenties van een kijk op het postmoderne denken al eens op een rij gezet (Uit Van Dongen (1996:30)):

-
- *Het postmoderne denken staat kritisch tegenover 'totaliserende' theorieën over 'kennis', 'rechtvaardigheid' of 'schoonheid'. Deze opvattingen hebben hun wortels in de modernistische poging om een transcendente rationaliteit te bereiken, waarbij kan worden afgezien van het lichamelijke aspect en van de historische tijd en plaats.*
 - *Het postmoderne denken zet vraagtekens bij de norm van neutraliteit en objectiviteit van de academische wetenschap en de daar heersende waarden van universalisme en het gezag van de wetenschap. Met betrekking tot onderzoeksmethoden moet men verdacht zijn op generalisaties die tijd, cultuur en regio te boven gaan.*
 - *Het postmoderne denken besteedt meer aandacht aan het verschil dan aan de overeenkomst. Het vertrouwt op de menselijke ervaring. En het steunt de opvatting van een meervoudig, ontkoppeld en vergankelijk 'zelf'. Dit gaat ten koste van de opvatting van het zelf als een eenheid die gecentreerd is en onveranderlijk.*
 - *Het postmoderne denken gaat ervan uit dat politieke betrokkenheid bestaat uit tijdelijke coalities en discursieve formaties. Openheid en onbepaaldheid worden kenmerkend geacht.*
-

Dit postmoderne perspectief brengt mij tot vragen als: Hoe ziet mijn handelingsrepertoire er uit als ik niet op zoek **ben** naar of uitga van totaliserende theorieën? Hoe gedraag je je als adviseur, als manager, als medewerker, indien je ervan uitgaat dat zodra je een sociale orde betreedt, je deel van 'het probleem' wordt? Wat doet contextualiseren met je, als je bijvoorbeeld gewend bent om te zoeken naar zekerheid? Welke consequentie heeft het denken in inconsummerabiliteiten in plaats van het zoeken naar algemeen geldende als/dan-redenaties? Hoe geef je je betrokken-

89 Alleen al door dit woord bijt de theorie zich in zijn eigen staart: dus toch totaliserend en imperatief? Dus toch een systematiserende uitspraak waaraan wij maar in ethisch opzicht dienen te voldoen? En mogen er ook beelden bestaan waarin bewust gekozen wordt voor het niet context gebonden zijn van iets? En zo verwordt de vertoog tussen een empirist en een postmodernist een strijd en geen dialoog: "Alles..., Niks..., Alles..., Niks..."

heid vorm, als dit niet via de inhoudelijkheid van een manifest lijkt te gebeuren maar voortvloeit uit het sociale: "Ik vind jou aardig, wat interessant wat je me te vertellen hebt", in plaats van, "interessante ideeën, maar wie jij **bent**, boeit mij niet zo?"

Het postmoderne biedt mij in eerste instantie een manier van kijken aan. Kijken wordt hierbij gebruikt als een meerduidige term, omdat dit voor een groot gedeelte afhangt van de eigen bril die je op hebt⁹⁰.

Laat ik een voorbeeld geven⁹¹:

In een bedrijf met een intranet zal intranet door verschillende mensen ook weer als verschillend worden ervaren. De IT-medewerkers die het intranet onderhouden, zullen het intranet wellicht ervaren als een ingewikkeld technisch vraagstuk. De mensen van de afdeling die de gegevens op het intranet zetten, zullen het misschien als een voortdurende race tegen de klok ervaren. Het management zal het intranet aanduiden als een strategische keuze van het bedrijf. En een medewerker op de werkvloer heeft misschien geen flauw idee wat er allemaal bedoeld wordt met intranet, maar kan het intranet handig vinden om telefoonnummers in de telefoonlijst op te zoeken.

Als we kijken naar alleen het management - we lopen overigens vast in een reïficatie, want wie **is** dat management? – dan zien we hier waarschijnlijk een aantal keurig geklede mannen (we komen helaas zeer weinig vrouwen tegen) die ieder weer hun eigen opvattingen hebben over het intranet, die wel en niet met elkaar overeenkomen. Misschien werd het idee van een intranet door een van die heren geïntroduceerd in de groep. Voor hem zal het dan wellicht de betekenis krijgen van wel of niet in het bestuur mogen blijven, afhankelijk van het succes van het intranet. En voor de directeur financiën betekent het misschien een grote uitgavenpost zonder duidelijk definieerbare opbrengsten.

Als we kijken naar organiseren, kunnen we vanuit 'het modernisme' gezien zeggen dat het gaat om het geven van definities, het ontwikkelen van omvattende theorieën of het opleggen van regels aan het hier en nu. Volgens de 'postmoderne' opvatting **is** alles voortdurend aan verandering onderhevig. Het gaat om het creëren van een omgeving waarin onderscheid, verschil, verandering, heterogeniteit, selectiviteit en de onmogelijkheid om controle uit het oefenen op alles wat leeft betekenis krijgt. Of zoals Galjaard (1979) schreef: "*Wat wij nodig hebben is een sociale orde-*

90 Ik vind dit een uiterst lastige theoretische aanname maar heb nog geen taal om het preciezer uit te drukken. Alsof er brillen zijn die je op en af kunt zetten, even een trucje toepassen. (En waardoor wordt de bril bepaald, door de context of door jezelf?). Alsof er simultane processen zijn, waartussen je heen en weer kunt springen. We zullen altijd onderdeel blijven van de werkelijkheid die we mede construeren. Het geloof in objectiviteit of het geloof om als onderzoeker buiten het te onderzoeken object te kunnen staan, wordt in het postmodernistisch denken van Lyotard als een fabeltje omschreven. Een idee waar ik mij overigens volledig in kan vinden. Je maakt altijd deel uit van het proces en hebt daarmee invloed op de sociale context en werkelijkheidsdefinities. Je hebt altijd te maken met je eigen waarden, beelden, definities, gevoelens etc. en die zullen meebepalen wat je ervaart en ziet. En de definitie die jij ervaart als werkelijkheid zal dan ook altijd iets (of alles) van jou zelf bevatten. En daar komt de onmogelijkheid van het weten te kennen weer om de hoek kijken: het gevoel "Ik weet hoe het zit" heeft niets van doen met wat er aan de hand kan zijn. Nog afgezien van de vraag wat men door de eigen werkelijkheidsdefinities in de context heeft gewijzigd.

91 Het lastige met voorbeelden als deze is dat ze gauw als plat worden gelezen en dat de rijkdom van een contextgevoelig spaciaal temporeel construct verdwijnt, de dingen die er niet staan doen er ook toe. Het onderstaande voorbeeld roept bijvoorbeeld bij sommige lezers te veel een eenzijdige definitie op: er **zijn** meerdere werkelijkheden, die zoek je uit en laat je met elkaar in verbinding komen als je denkt dat er een probleem op te lossen is. Maar hij klinkt ook als: er **is** een werkelijkheid met meerdere mogelijke definities, afhankelijk van waar je staat. Hoe nu over dit voorbeeld te zeggen dat beide mogelijk blijven en wellicht nog meer? Hoe nu deze inhoudelijkheid in de tekst van het voorbeeld te koppelen aan een proces van doorgaande interactie, waarin de waarheid van vandaag de leugen van morgen wordt? En dat zonder norm?

ning waarin ruimte is voor 'organiserende processen', dat wil zeggen voor interactie tussen mensen die met dubbelzinnige informatie kunnen omgaan. Dergelijke processen worden niet 'beheerst' maar 'beheerd'. Beheersing is gericht op onderwerping, beheer op behoud en ontwikkeling. Beheersing kan niet zonder de zekerheid van voorschriften en instructies; beheer durft het aan met afhankelijkheid van kennis en ervaring van alle betrokkenen en leidt daarmee tot een samenleving waarin mensen weer wat te betekenen hebben." (citaat uit De Laat (1995:64)). In de loop der jaren ben ik tot het besef gekomen dat dit twee methoden **zijn** die beide gebruikt kunnen worden. Spontaan ontstaan of niet, ik zie in veel omgevingen een mengelmoes van beide. Voor mij is de vraag relevant geworden: wanneer gebruik je nu wat? Wanneer bied je een beheeromgeving aan en wanneer kies je bewust voor beheersing?

Als consequentie hiervan ben ik als adviseur op zoek naar methoden om buiten de al bestaande kaders te treden. Het gaat mij om veranderingen die meer **zijn** dan alleen het verschuiven van de poppen⁹² of het bedenken van nieuwe regels, om kalibreren. In de organisatietheorie (Van Dongen 1996:231) noemt men dit wel het zoeken naar veranderingen van de 2^e orde en n^{de} orde verandering. Een verandering van de n^{de} orde betreft een reis naar het onbekende. Een verandering van de 2^e orde wordt aangeduid als een verandering van het systeem zelf, waarbij het einddoel bekend **is**. Een verandering van de 1^e orde wordt aangeduid als een verandering waarbij het systeem zelf in tact blijft (verandering binnen het bestaande systeem). Feltmann (1992:133) wijst er in dit kader op dat zolang organisatiekunde (als onderdeel van bedrijfskunde) bezig blijft met het sturen en beheersen van de werkelijkheid elke verandering een verandering **is** binnen deze systeemgrenzen: "...organisatiekunde en -advisering zijn al ruim zestig jaar bezig met meer-van-hetzelfde. Met steeds weer nieuwe vondsten, formules en bezweringen bouwen en bedienen zij de organisatocratie (Dit laatste is een nieuw, hier niet nader gedefinieerd woord. Ik gebruik het in de betekenis van 'heerschappij der organisaties' of 'heerschappij van het organisatiecentrisch denken'...)"

Dit geeft te denken.

⁹² Wat iemand mij eens vertelde toen hij voor de zoveelste keer geconfronteerd werd met een nieuwe organisatiestructuur, veranderingsproces of reorganisatie is het volgende: "Wat er gebeurt, is dat er iemand de vogelkooi schudt en alle vogels vliegen van hun stokje op om alleen op een ander stokje terecht te komen. De vogels blijven hetzelfde, het gekrijs ook. Het enige verschil is dat een aantal van de vogeltjes een gebroken pootje oploopt."

Watzlawick en de pragmatiek van het communiceren

“Ga weg”, prevelde een stem. “Ik kan niemand ontvangen. Het is hier niet pluis; ik ben een plamoen!” “Des te beter”, kraste de grijsaard. “Pluis is voor braven, maar met niet pluis kan men zaken doen!”

Tom Poes en de Plamoen. 1961

Een beschrijving van het denken

Als ik een willekeurige persoon (bijvoorbeeld een manager) vraag of er meer **is** dan alleen rationaliteit (het dominante perspectief in de kennis- en organisatiekunde⁹³) dan zal hij dit over het algemeen bevestigen. Iedereen weet (achteraf) dat we overwegend irrationele beslissingen nemen, met allerlei gevoelens te maken hebben in omgang met anderen en dat het nooit zo gaat als van tevoren bedacht. En toch lijkt deze impliciet (en soms expliciet) aanwezige kennis zelden aanwezig in onze rationalisaties van ons handelen.

Sollicitatieprocedures zijn van begin tot eind dichtgetimmerd met allerlei formele criteria, procedures en objectieve meetmomenten. De juiste man/vrouw voor de juiste functie? In de procedure wordt aandacht ingebouwd voor de menselijke aspecten door een psychologische test af te nemen of iets dergelijks. Maar hoe komt het toch dat een ieder van ons vaak de eerste seconde al een bepaald gevoel krijgt over de ander. Positief of negatief of onverschillig of neutraal, dat doet niet terzake. En wat doen we met dat gevoel als we een sollicitant beoordelen? Of met het gevoel van de sollicitant of degene met wie samengewerkt gaat worden?

En wat te denken van de altijd mooi en professioneel uitziende projectplannen: van fase 1 tot fase ontzettend veel? Ook hierin alleen oog voor het rationele en formele. Zelden kom ik een projectplan tegen waarin nagedacht werd over de mensen die met elkaar gaan samenwerken. Iedereen praat er met elkaar over in het informele circuit: “**Moet** ik weer met die... om de tafel?”, “Heb je gehoord dat Kees en Willem weer eens slaande ruzie hebben gehad?,” Maar verder dan dat komt het niet. Achteraf wordt er dan verbaasd gekeken als een project mislukt, terwijl er toch uit elke afdeling iemand was vertegenwoordigd in het projectteam.

Weer was er niet voldoende nagedacht over de Wietjes en alleen over de Watjes. Wie zaten er in het team? Wat von-

93 Tot mijn verbazing vind ik het rationele mensbeeld nog altijd in bijna elke kennis- of organisatie theorie terug. Waar het wetenschappelijk denken zich lijkt te hebben ontwikkeld van de (beperkt) rationele mens naar een idee van ongekeende complexiteit als we het hebben over ‘de’ mens, vind ik dit zelden terug in de dominante bedrijfskundestromingen of in de manier van managen die vele managers aanhangen. Alsof de ontwikkelingen in de sociale wetenschap en de filosofie daar niet zijn doorgedrongen.

den zij van elkaar? Wat vond hun achterban van hen? Waarom was hij of zij de afgevaardigde van een bepaalde afdeling? Omdat niemand anders tijd of zin had? Allemaal vragen die in de vele rationele plannen niet beantwoord worden. En dat ondanks de vele, vele theorieën en modellen over (groeps)processen en communicatie. Of misschien kan ik zeggen: 'dankzij', want modellen die niet verder komen dan het onderscheiden van procesrollen of de noodzaak van regelmatig terugkoppelen (lees: communiceren) van de resultaten aan de medewerkers, **zijn** in mijn optiek slechts een bevestiging (zo niet versterking) van het dominante rationaliseren.

Een voorbeeld hiervan hoorde ik van een bevriend organisatieadviseur⁹⁴ die was ingehuurd om een projectteam te begeleiden in een evaluatietraject. Dit keer was er wel rekening gehouden met de mensen. Om een succesvol team samen te stellen had een manager namelijk besloten dat alle betrokkenen naar een assessment **moesten** om vast te stellen (let op het woordje 'vast') welk groepsprofiel (rol) hij of zij had. Op basis van die profielen zou dan een groep samengesteld worden. Iedere rol of profiel had zelfs een kleurtje. Uiteindelijk was iedereen ingedeeld in een hokje (creatief, voortrekker, detaillist, enzovoort) en werd een team samengesteld. Evenwichtig verdeeld over de rollen en niets kon meer misgaan. Nadat het project twee jaar geduurd had en geen resultaat had opgeleverd, althans niet het in ratiotermen gewenste resultaat, werd de genoemde adviseur ingeschakeld. Of hij wilde evalueren wat er was misgegaan? Op papier zag het er toch uit als het ideale team?

Los van allerlei complicerende factoren uit het verleden (zo waren twee mensen aan elkaar gekoppeld die een paar jaar daarvoor in een uit de hand gelopen baas-werknemerverhouding hadden gezeten) en los van de vraag naar de beelden die men van elkaar had (er waren mensen bij elkaar gezet van een ontwikkel- en van een uitvoerende afdeling die zonder elkaar te kennen al zoveel beelden hadden over wat de ander deed), kon al op het eerste gezicht gezien worden dat er een paar mensen met elkaar moesten samenwerken die totaal verschillend waren. In gedrag, kleding en wat je maar kunt verzinnen. Bij navraag bleek dat sommige van de groepsleden al vanaf dag één grote moeite hadden met bepaalde personen uit de groep. En hier was nooit iets mee gedaan. Dit was geen onderwerp van discussie.

Ik wil hier geen pleidooi houden voor 'het gevoel'⁹⁵, maar wil wel signaleren dat positivistische bedrijfskundeboeken heel vaak kennis opvatten als iets rationeels: het zit in je hoofd. En toch ontstaat het vaak ergens anders. En het gevoel? Een ondernemer⁹⁶ vertelde mij eens dat hij vaak de eerste seconde al weet of hij wel of niet zal investeren. Zonder dat hij dit meteen onder woorden kan brengen en soms zelfs zonder dat hij weet waarom. En toch heeft hij vaak gelijk. **Is** dat kennis? Kennis en kennis delen gaat over mensen. En mensen gedragen zich nu eenmaal als vreemde wezens die meer zijn dan het rationele. Of je dat een vooroordeel wilt noemen of een gevoelskwestie⁹⁷, op de een of andere manier krijgen we vaak de eerste seconde al een gevoel over de ander en wordt dit (mede) bepalend voor het vervolg. Ook ondergaan we gedurende het communiceren voortdurend allerlei gevoelens (van boos tot verdrietig tot enthousiast) die ook beïnvloeden wat er vervolgens met het rationele gebeurt. Deze thematiek vormt de kern van communicatiebenadering van Watzlawick c.s.⁹⁸.

⁹⁴ Michiel Hogerhuis.

⁹⁵ Ik spreek liever van de preëxistentie van de idee.

⁹⁶ Gerard Willemsse, oprichter en eigenaar van InterAcces.

⁹⁷ Een interessante gedachtelijn: maak een onderscheid tussen preëxistentie van de idee en gevoel.

Watzlawick c.s.⁹⁹ ontwikkelde een calculus voor communicatie om te kunnen communiceren over communicatie. Hij noemt dit metacommunicatie. Hiertoe gebruikt Watzlawick de systeemtheorie oftewel de cybernetica. Hij leent hiervan onder meer het idee van de 'blackbox' om de hersenen en haar activiteiten te beschrijven. Hij verhaalt dat we niet precies weten wat er zich in de hersenen afspeelt en daarom kiest hij ervoor om te kijken naar de in- en output van het systeem. De hersenen worden daarmee opgevat als een blackbox zoals eigenlijk alles wat zich binnen de mens afspeelt.

Als communicatie, zoals Watzlawick stelt, bestaat uit een relatie tussen twee (of meer) blackboxes, is het onmogelijk om objectief vast te stellen wat de intentie was van de betrokken blackboxes. Of iemand iets met een vooropgezette intentie deed of niet, **is** dan niet meer van belang. Vaak weet je zelf niet precies waarom je iets doet of is dat moeilijk onder woorden te brengen en verzand je in een ingewikkelde discussie over wat je bedoelde. Bovendien heb je vaak niet in de gaten wat je precies doet met je communicatie. Als je dan denkt dat je A doet, kan dit wel eens overkomen als B en wat deed dan je intentie er nog toe? Hoe vaak **is** het je niet overkomen dat je dacht toch echt iets aardigs te zeggen en dat de ander vervolgens boos werd? Intentie **is** dan zeker iets om over na te denken, maar Watzlawick laat de intentie bij voorkeur in het midden. Bij en met hem verschuift de aandacht meer naar de consequentie. Welke consequenties heeft het handelen, c.q. het communiceren?

Watzlawick richt zijn aandacht op het hier en nu. Het zoeken naar redenen voor bepaalde gedragingen in het verleden **is** onbetrouwbaar (ons geheugen **is** zeer selectief) en bovendien wordt de betekenis die we geven aan dit verleden onlosmakelijk verbonden met het heden en de relaties tussen mensen in dat hier en nu.

Stel dat je bedrijf vandaag failliet gaat en je daardoor de komende tijd veel ellende hebt. Weinig inkomen, veel lastige schuldeisers, niets om handen, familieleden die de kans aangrijpen om te roepen dat ze dit altijd al zagen aankomen. Als ik je dan de komende tijd vraag welke betekenis je geeft aan dat failliet gaan, zal dat ongetwijfeld negatief **zijn**. Maar stel dat je over een jaar een paar andere ondernemers tegenkomt die ook failliet gegaan zijn en vervolgens besluit om een nieuw bedrijf op te richten. En dit wordt zo succesvol dat je alles bereikt wat je hebt willen bereiken (wat dat ook moge zijn). Welke betekenis zul je dan nog geven aan het failliet gaan? En om het voorbeeld even uit te werken in termen van Watzlawick; de betekenis die je aan iets geeft (in heden of verleden) **is** (mede) afhankelijk van de mensen om je heen en de betekenis die zij of jullie er aan geven. Waren dit eerst die familieleden die zeer negatief reageerden op het failliet gaan, **is** dat nu een groepje ondernemers dat misschien wel vindt dat een ondernemer minimaal één keer failliet **moet** zijn gegaan om succesvol te kunnen worden? Wat betekent dan nog dat ene feit: failliet gaan?

Het verleden is lastig te bevragen en zeker niet eenduidig (als er al een verleden **is**, want datgene waarvan ik stel dat het er **is** kan ik evengoed ontkennen). Het zoeken naar interventies op organiseerprocessen doe ik dan ook altijd in het hier en nu. Welke interactieprocessen spelen zich af in het hier en nu en hoe kan ik hier iets mee doen? Hiermee niet ontkennend dat een (geconstrueerd) verleden wel een bepaalde betekenis kan hebben in het hier en

98 Een theoretisch kader dat het meest toegankelijk werd beschreven in de boeken van Watzlawick, maar wat zijn oorsprong vond in de vele denkers en doeners van de Palo Alto groep, met wellicht als aanwijsbare grondlegger Bateson. Watzlawick is voor mij degene geweest die de theorieën vertaalde naar praktische handvatten voor en verhalen over het omgaan met communicatie, conflicten of organiseren in het algemeen.

99 Voor de basisgedachten achter de theorieën zie Communication, a social matrix (1951) van Bateson en Reusch.

nu. Denk aan dat voorbeeld van het projectteam, waarin twee mensen met elkaar moesten samenwerken die in het verleden ruzie hebben gehad. Het gaat dan niet om dat incident uit het verleden, maar om de betekenis die er nu aan wordt gegeven door ieder afzonderlijk en met elkaar. Een andere betekenis van het verleden kan dan gevonden worden in het uitzoeken ervan als methode (interventie op het hier en nu).

Watzlawick (en de hele Palo Alto groep) namen met deze uitgangspunten afstand van de op dat moment overheersende oorzaak-gevolg-gedachte in de psychiatrie. In plaats van dat men zich afvroeg wat in stand hield wat er in stand gehouden werd, koos men ervoor om een patiënt te helpen door de oorzaken te vinden in het verleden en deze op te lossen. Het idee van oorzaak-gevolg (causaliteit) is wederom op te vatten als niet meer dan een construct. Als we een activiteit in het verleden afzonderen van alle andere activiteiten die tegelijkertijd plaatsvonden en we doen dit ook met iets in het heden, kunnen we een causale relatie leggen. We construeren echter causaliteit. Er gebeuren zoveel dingen tegelijkertijd, achter elkaar en door elkaar heen dat het, los van die context, afzonderen van twee activiteiten onzinnig **is**. Afhankelijk van ons kijken zien we twee aspecten (waar we onze aandacht toevallig op richten) en als we willen kunnen we ook zien dat er een positief of negatief verband bestaat. Maar wat zien we allemaal over het hoofd? En wat **is** dan die werkelijkheid die we zien?

Het leggen van causale relaties kan soms helpen om te voorspellen (al valt dan de vraag te stellen in hoeverre we uiteindelijk zien wat we willen zien), maar **is** voor mij slechts een methode van kijken en dan nog een die veel van de context achterwege laat. Als uitgangspunt (voor het zoeken naar interventies en het kijken naar communicatie) richtte Watzlawick zich in ieder geval op het hier en nu. En dat **is** alleen al interessant omdat hij afwijkt van de toen gangbare manier van kijken in de psychiatrie (en daarmee tot andere 'oplossingen' kwam). Bovendien verschilt dit geheel met de tot nu toe dominante bedrijfskundetheorie.

Watzlawick stelt verder dat de meeste, zo niet alle, communicatie onderdeel uitmaakt van een feedbackloop. Het **is** onbruikbaar om de ene actie als eerste te benoemen en de ander als tweede. Communicatie kan gezien worden als een doorlopend proces waarbij geen begin of eind aangewezen kan worden. We vallen vaak in een valkuil als we de vraag stellen: 'Wie begon eerst?'. In de optiek van Watzlawick **is** dit een onzinnige vraag die bovendien meer problemen oproept dan oplost. Dit uitgangspunt komt dicht bij het door Weick gehanteerde dubbel interact. Ook Weick heeft het niet over begin of eind, maar over een voortdurend doorlopend interactieproces¹⁰⁰. De communicatietheorie van Watzlawick e.a. breekt met de klassieke theorieën door niet het individu te zien als de drager van betekenis (de boodschap), maar het systeem als geheel. We hebben het dan niet over een *systeemtheorie over communicatie*, maar over een *theorie over communicatiesystemen* (Van Dongen 1996:144).

Watzlawick poneert een vijftal axioma's om naar communicatie te kijken.

100 Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat Weick volgorde impliceert waar synchroniciteit heerst en makkelijk verleidt tot de vraag met welke interact de act begint. Eigenlijk heeft Weick een werkelijkheid voor ogen die ergens begint en zich vervolgens afrolt. Er is geen begin, zegt Watzlawick dan.

Axioma 1. Het is onmogelijk om niet te communiceren

Dit wil niet zeggen dat alles communicatie **is**, maar dat het zinloos **is** om te pogen niet te communiceren. Als je dat toch zou proberen, communiceer je op zijn minst dat je niet wilt communiceren. Communicatie **is** meer dan alleen hetgeen we door middel van woorden zeggen. Voor Watzlawick **is** communicatie gelijk aan gedrag. Elke vorm van gedrag in toon, woord, houding, gebaar en al het andere dat op een of andere manier een betekenis uitdrukt of waar betekenis aan wordt gegeven, staat voor communicatie. Hiermee vervangt Watzlawick het traditionele communicatiemodel dat bestond uit een zender, ontvanger, boodschap en transmissiekanaal.

Zender → codering → transmissiekanaal → decodering → ontvanger

Daar waar in dit model de aandacht is gericht op signalen, neemt Watzlawick betekenissen als grondslag van communicatie. Belangrijkste kritiek die Watzlawick op het model heeft, **is** dat het model zegt dat er geen communicatie **is** als er geen signaal over het transmissiekanaal wordt verzonden. Als iemand lid **is** van een kerkgenootschap en niet verschijnt op de wekelijkse mis of dienst, kan dit een zeer duidelijke manier van communiceren **zijn**. Volgens het oude model wordt er echter niet gecommuniceerd, want er is geen signaal verzonden. Het oude model behandelt communicatie analoog aan energie. Toch kan dezelfde boodschap (dezelfde gedragsuiting) verschillende betekenissen krijgen en effecten hebben. Vergelijk maar eens wat er gebeurt als je een trap geeft tegen een steen of tegen iemand zijn schenen. De steen zal een natuurkundig te voorspellen route volgen¹⁰¹, maar wat de geschopte mens doet, zal helemaal van de persoon en situatie afhangen.

Maar wat dan als je toch niet wilt communiceren (iets wat regelmatig voorkomt). In zo'n situatie **is** keuze uit een viertal strategieën mogelijk:

Verwerping van de interactie

Je kunt altijd 'communiceren' dat je niet met de ander in gesprek wilt gaan of blijven. Alhoewel dit volgens de etiquette niet hoort, kan het zeer effectief **zijn**. Maar het blijft natuurlijk een vorm van communiceren en zet wel degelijk (en zelfs een zeer stevige) betrekkingregel neer.

Aanvaarding van de interactie

Dit **is** misschien wel de verschrikkelijkste strategie. Reageren op een beginnend communicatieproces maakt het moeilijk om weer te stoppen. Dergelijke vormen van interactie zie je in situaties waarbij er veel wordt gesproken, maar weinig wordt gezegd.

Diskwalificatie van de interactie

Deze strategie geeft een oneindige hoeveelheid mogelijkheden. Antwoorden zonder te antwoorden (een in de politiek veel gebruikte methode), reageren met nonsens, bijvoorbeeld als antwoord op de vraag: "Hallo, mijn naam **is** Martijn, mag ik vragen hoe u heet?" "Nee hoor, dank u wel. Ik heb al gegeten", het herhalen van de vraag, enzovoort.

¹⁰¹ Al zijn er mensen, zoals de natuurkundige Sheldrake(1981) die beweren dat de natuurwetten geen wetten, maar gewoonten zijn en dat de natuur elk moment kan 'besluiten' om haar gewoonten te veranderen.

Ik noem dit ook wel de subtiële kunst van het *spreken* zonder *zeggen*.

Het symptoom als interactie

In dit geval zal de onwillige persoon communiceren: "Ik wil wel communiceren, maar kan niet." Ook al **is** het argument dat hij gebruikt onterecht. Een hele bekende **is** die van: "Sorry, ik heb geen tijd." De meest curieuze die ik zelf ben tegengekomen was van Watzlawick: "Mijn vrouw wil het niet."

Door communicatie op metaniveau te bekijken, kun je allerlei strategieën en methoden zien, die je vervolgens helpen bij de vraag hoe hiermee om te gaan. In plaats van te reageren op de inhoud, kun je dan reageren op de neergelegde betrekking. Aan de andere kant wijs ik op het regelmatig voorkomen van situaties waarin één van de betrokkenen niet wil communiceren. Het belangrijkste aspect van de vier strategieën **is** misschien wel het leren expliciet maken (van de vraag) of iemand niet wil communiceren. Alle vier de strategieën worden namelijk vaak gebruikt en meestal ook opgevat in de zin dat we denken dat de ander niet wil communiceren. En dat **is** dan de interpretatie van de situatie die we eraan geven. Maar alle vier de strategieën kunnen evengoed waar als onwaar **zijn**. Misschien heeft de ander echt geen tijd? Om de definitie van een situatie (communicatie) te kunnen interpreteren, zullen we de betrekking helder voor ogen **moeten** krijgen.

Axioma 2. Alle communicatie bevat een inhouds- en betrekkingaspect, waarbij de laatste de eerste bepaalt

Met inhoud bedoelt Watzlawick dat elke communicatie ergens over gaat. We hebben het over de vele files of de slechte resultaten van onze club of een andere inhoud. Het betrekkingaspect gaat over de verhouding (of relatie of betrekking) tussen de communicerende mensen. Deze relatie bepaalt wat de betekenis **is** van de gecommuniceerde inhoud. Of anders gezegd: in de communicatie **is** steeds vervat hoe de inhoud opgevat behoort te worden. Twee definities die een subtiel verschil in interpretatie laten zien, maar daar komen we zo op. Laten we eerst eens een voorbeeld nemen.

Neem de zin: "Oh nee, doe dat niet nog een keer."

Afhankelijk van hoe je dit zegt krijgt dit een andere betekenis. Boos, grappig, verrast of wat er nog meer voor interpretaties mogelijk **zijn** tussen twee mensen. De inhoud (de zin) kan precies dezelfde **zijn**, maar totaal verschillende betekenissen krijgen door hoe je het zegt (bijvoorbeeld toon) en welke houding je erbij aanneemt.

Naast de manier waarop je het zegt **is** echter ook de relatie tussen de twee mensen en de context van belang. Een kind dat dit tegen zijn vader zegt als hij gekieteld wordt, geeft een hele andere betekenis aan die zin, dan een vrouw die lastig wordt gevallen in de disco. En een man en een vrouw die een goede relatie met elkaar hebben zullen dit anders opvatten dan een stel dat voortdurend ruzie heeft. Wederom dezelfde zin, maar verschillende betekenissen. Kortom, een bepaalde inhoud kan meerdere betekenissen krijgen en dat hangt af van - wat Watzlawick noemt - de betrekking. Daar waar de ene definitie van betrekking misschien de nadruk legt op het relationele en de andere op de manier waarop je iets communiceert, **zijn** deze voor mij beide van belang.

Het woord betrekking kan wellicht vervangen worden door het woord 'context'. Een relatie **is** voortdurend aan verandering onderhevig en toch ook weer niet. Welke relatie heb je met je partner als je in een supermarkt staat of in huis? **Is** deze anders of toch dezelfde? Afhankelijk van waar je naar kijkt zul je dit anders definiëren. Tegelijkertijd **is**

de betekenis ook niet alleen afhankelijk van de manier waarop je communiceert, want dit veronderstelt de mogelijkheid om vooraf te bepalen wat je wilt communiceren. Soms ben je heel kwaad en verhef je je stem, maar vat de ander dit toch op als een grapje. Wie geeft nu de betekenis? Zoals we al eerder besproken hebben legt Watzlawick de betekenis bij het systeem en niet bij het individu.

Het begrip context geeft als extra dimensie dat beide definities worden omvat en zelfs nog iets verruimd. Context gaat niet alleen over de relatie of de manier waarop je communiceert (zo heeft Watzlawick het overigens ook niet bedoeld), maar ook over bijvoorbeeld waar je je bevindt, wie er nog meer aanwezig of juist afwezig zijn. Context, zonder het hier te willen definiëren, omvat het geheel aan variabelen dat invloed heeft op die communicatie. En dit gaat verder dan alleen de fysieke omgeving. Van Dongen (1996) heeft het in dit kader over de context als mogelijke derde.

Wat zien we hier nu van terug in bedrijven of als we het hebben over organiseren? Onenigheid tussen mensen kan op zowel inhouds- als betrekkingsniveau bestaan. Om te kunnen interveniëren op wat er speelt, op de definitie van de situatie **is** het voor mij telkens weer de vraag: hebben we het hier over een betrekking- of inhoudelijk probleem? In mijn praktijk heb ik dit ervaren als een bruikbare methode om te komen tot interventie. Alleen al het analyseren van een situatie aan de hand van betrekking en inhoud **is** vaak al een interventie op zich. Zelden zie je dan dat er een puur inhoudelijk probleem bestaat, omdat de betrekking altijd van invloed **is** op een discussie. Ook al is het een betrekking gebaseerd op iets wat we gelijkheid zouden noemen.

Overigens **is** het maar heel de vraag of dit onderscheid, wat zeer krachtig blijkt in de hantering van interventies, niet op zichzelf weer een a-priori **is** die men dan vervolgens ziet. Het kan best **zijn** dat de interactie verstroeft ten gevolge van een verschil van mening inzake de inhoud. In dat geval heeft toch echt de inhoud invloed op de betrekking. Van alles een betrekkingprobleem maken omdat het axioma toegepast wordt, gaat dan te snel. Mijn conclusie achteraf dat de meeste meningsverschillen een betrekkingprobleem **zijn**, ontslaat mij niet van de verantwoordelijkheid om bij elke nieuwe situatie te kijken op welk niveau de definitie van de situatie zich afspeelt. Om dit te illustreren: Watzlawick vertelt het volgende verhaal (1983): "Een man wil een schilderij ophangen. Hij heeft wel spijkers, maar geen hamer. Zijn buurman heeft er wel een. Dus besluit de man naar hem toe te gaan en die te lenen. Op dat moment begint hij echter te twijfelen: stel je voor dat de buurman mij zijn hamer niet wil lenen? Gisteren groette hij me ook al zo vluchtig. Misschien had hij haast. Of misschien deed hij alleen maar alsof en heeft hij iets tegen mij. Wat dan? Ik heb hem nooit iets gedaan; wat denkt hij wel. Als iemand gereedschap van mij zou willen lenen, zou ik het hem meteen geven. Waarom hij dan niet? Waarom zou iemand zijn medemens niet zo'n eenvoudige dienst bewijzen? Mensen als die vent maken je het leven zuur. En dan verbeeldt hij zich wel dat ik afhankelijk van hem **ben**. Alleen omdat hij een hamer heeft. Nu **is** de maat echt vol. Hij stormt naar de burens, belt aan, de buurman doet open, maar voordat hij 'goedemorgen' heeft kunnen zeggen, schreeuwt de man hem toe: 'Je mag je hamer houden, pummel'." Briljant verhaal en mooi ter illustratie. Hoe denk je dat de buurman reageert? En wat doet de buurman daar zelf dan in? Het gedrag dat de hoofdrolspeler van het verhaal terug zal krijgen van de buurman wordt voor het grootste gedeelte door hem zelf bepaald. Sterker, in dit voorbeeld heeft hij het gedrag van de buurman al overgeslagen. Misschien reageert de buurman toch anders dan we denken. Misschien reageert hij namelijk zoals hij altijd reageert: heel aardig en vriendelijk of angstig om maar iets te noemen. En misschien blijkt het verhaal wel exemplarisch voor hoe de hoofdrolspeler altijd reageert. Los van enige context of interactie. In dat geval zou het gaan over de ik, over het psychologische. En dit lijkt ook herkenbaar, niet altijd lijkt ons gedrag te herkennen als het product van de con-

text/interactie. Als je kijkt naar de mensen die je goed kent zul je zeggen dat zij een paar dominante gedragingen vertonen. We noemen dat dan karaktereigenschappen. Sommige mensen zullen altijd eigenwijs gevonden worden. Of sommige mensen weten elke keer zich heel lief en aardig te gedragen. In hoeverre kunnen we dat dan toerekenen aan de interactie?

Watzlawick zegt dat we met iedere communicatiehandeling een 'zelfomschrijving' of 'zelfbeeld' meegeven aan de ander. Als iemand reageert op iets wat de ander zegt, geeft hij daarmee meteen iets mee over het beeld dat hij van zichzelf heeft (wil overdragen in deze relatie). En de reactie van de ander op deze zelfomschrijving kan **zijn**: acceptatie, afwijzing en ontkenning.

Het lijkt erop dat de meeste mensen hun interactie richten op acceptatie: geaccepteerd worden door de ander. Berne (1964) veronderstelt dat de honger naar stimuli (zoals hij dat noemt) de mens tot interactie drijft. Anders verwoord wordt er ook wel gezegd dat mensen zich als sociale dieren gedragen en we zonder interactie (sociaal contact) niet zouden kunnen bestaan.

Afwijzing van het zelfbeeld van de ander is ook aantoonbaar en **is** niet zo erg als het lijkt. Het kan zelfs een vorm van begrijpen **zijn** (in de zin van begrijpen van de zelfomschrijving van de ander). Alleen zie ik vaak dat het afwijzen niet gaat over de zelfomschrijving die iemand mee probeert te geven, maar over het beeld dat de ander (zelf) heeft gecreëerd. Veronderstellen dat we elkaar ooit zullen 'begrijpen', in termen van hetzelfde zien, lijkt mij een brug te ver. Maar een poging om het verschil te verkleinen in de beelden die je van elkaar hebt kan soms tot verrassende resultaten leiden.

De zelfomschrijving kan ook worden ontkend. Voor Laing (1975,1978) betekent dit dat op betrekkningsniveau tegen de ander wordt gezegd: "Jij bestaat niet." Op betrekkningsniveau zou je nu het volgende communicatieschema kunnen zien in elke vorm van communicatie:

A: Op deze manier zie ik mezelf
B: Op deze manier zie ik mezelf
A: Op deze manier zie ik jou
B: Op deze manier zie ik jou
A: Op deze manier zie ik dat jij mij ziet
B: Op deze manier zie ik dat jij mij ziet
Ad infinitum.

Een enigszins lineair rijtje, maar een methode om ook te kijken naar wat er gebeurt als twee mensen met elkaar communiceren. Of om te kijken wat er gebeurt (of wat je denkt dat er gebeurt) in communicatie met de ander.

Watzlawick noemt het je niet sensibel tonen voor de zelfomschrijving van de ander betrekkningsblind. Een fenomeen dat je veelvuldig kunt zien. Wat te denken bijvoorbeeld van iemand die het idee heeft dat hij andere mensen helpt (of wil helpen). Dit zelfbeeld heeft hij dan ook in de aanbieding. En vervolgens wordt hij voortdurend aangesproken op

het idee dat men van hem heeft, namelijk, dat hij gebruik maakt van de situatie. Wat doen we elkaar daar mee aan? Een vorm van miscommunicatie op betrekkningsniveau die in mijn ervaring regelmatig voorkomt en dan de 'oorzaak' wordt genoemd van het mislukken van projecten

Axioma 3. Interpunctie

Met de term interpunctie wordt verwezen naar het plaatsen van leestekens in de tekst, waarmee een overgang plaats vindt van geschreven naar gesproken taal. Een komma (geschreven taal) betekent bijvoorbeeld even pauzeren (gesproken taal). Net zoals we in de geschreven taal een bepaalde logica of causaliteit kunnen leggen, kan dit in elke vorm van communiceren. Daar lijkt niets mee aan de hand als de verschillende betrokkenen dezelfde causaliteit hanteren (ik begon en toen kwam jij), maar het wordt problematischer als daar verschillende opvattingen over ontstaan.

Gedrag of communicatie kan gezien worden als een voortdurende aaneenschakeling van gedragingen (dubbel inter-acts), zonder eigenlijk begin of eind. Toch bakenen we vaak een gedeelte van deze communicatiestroom af door een begin en eind te definiëren. Beginpunt **is** dan het moment waarop we elkaar weer zien of het moment waarop het schreeuwen tegen elkaar begon. Dit noemen we interpunctie; het veronderstellen van een begin- of eindpunt of bepaalde volgordelijkheid. Maar kunnen we het moment waarop we elkaar weer zien, benoemen als een nieuw beginpunt waarbij het verleden geen betekenis meer heeft? En **is** het moment van tegen elkaar gaan schreeuwen echt het begin van een ruzie? Ik wil zeggen dat interpunctie niet zozeer bestaat als een realiteit, maar door de deelnemers in de communicatie wordt gelegd. En afhankelijk van die interpunctie krijgt de communicatie een bepaalde betekenis¹⁰².

Axioma 4. Digitale en analoge communicatie

Als mens kunnen we een object (in de ruimste zin des woords) op twee verschillende manieren aanduiden. Althans we kunnen een onderscheid maken dat Watzlawick benoemt met: analoog en digitaal. Zo kunnen we een object omschrijven met woorden (gesproken of geschreven) en dat noemen we dan *digitaal*. En we kunnen een object aanduiden zonder woorden (non-verbale communicatie) en dan spreken we van *analoge communicatie*. Maar wat maakt dit relevant?

In de eerste plaats, zo valt mij op, omdat nogal eens vertrouwd wordt op alleen de digitale communicatie. Een reactie als "Maar hij heeft het echt gezegd hoor!", krijg ik vaak genoeg terug. Maar doet hij of zij die A zegt ook A, of toch B en C met of zonder enige kwade intentie? In communicatie gebeurt er zoveel tegelijkertijd en het digitale bepaalt dan maar een deel. Veel van de communicatie wordt teruggebracht tot digitale tekst. Rapporten, memo's, verslagen en e-mail worden misschien wel het meeste gebruikt als vormen van communicatie. En deze vormen leiden juist regelmatig tot verschillende interpretaties.

In de tweede plaats - en dat klinkt misschien strijdig met het voorgaande - reageren mensen vaak het sterkst op het analoge. Alleen hebben we het niet altijd (bewust) in de gaten. Soms stemt dit overeen met de digitale communica-

¹⁰² Klassiek voorbeeld van het gebruik van een verschillende interpunctie is het getrouwde stel dat bij de psychotherapeut komt, omdat er zoveel ruzie is. "Bij de uiteenzetting van hun moeilijkheden zal de echtgenoot verklaren dat zijn teruggetrokken houding zijn enige verweer tegen haar gevit is, terwijl zij deze verklaring tot een grove en eigenzinnige verdraaiing van de 'feiten' in hun huwelijk zal bestempelen, namelijk dat zij hem kritiseert omdat hij zo passief doet" (Watzlawick 1974:46).

tie, maar soms ook niet. Veel mensen maken uiteindelijk in hun reactie alleen de analoog gecommuniceerde boodschap dominant. Wat te denken van het voorbeeld van de directeur die zijn medewerkers uitlegt dat iedereen even belangrijk en daarmee gelijk **is** binnen het bedrijf? En ondertussen in een duur pak op een verhoging staat en met een enigszins verheven blik over zijn mensen heen kijkt. Wat denk je dat de meeste mensen elkaar zullen vertellen na afloop van de presentatie? Dat ze zich zo één voelen met die man?

Watzlawick vertaalt dit door de begrippen inhoud en betrekking (uit axioma 2) er bij te halen. In navolging van Bateson zegt hij dan dat het inhoudsaspect voornamelijk door digitale communicatie wordt overgebracht en het betrekkingaspect door de analoge communicatie.

Je kunt je de vraag stellen wat het betekent als we alleen de digitale communicatie proberen te vangen in (digitale) vormen van kennisbeheer (zoals een intranet, bibliotheek enzovoort). En je kunt je afvragen wat nu precies kennis **is**. Als je aan een zeer goede verkoper vraagt wat hem/haar zo goed maakt, zul je een heleboel te horen krijgen. Maar gaat dit over de analoge communicatie waar de verkoper waarschijnlijk uiterst bedreven in **is**? Ziet de verkoper wat hij zelf doet in zijn communicatie? Het uitwisselen van analoge en digitale communicatie is zeer ingewikkeld. Kun je uitbeelden wat je zegt en kun je zeggen wat/hoe je analoog communiceert?

Axioma 5. Symmetrische en complementaire communicatie

Het laatste axioma van Watzlawick beschrijft het verschil tussen symmetrische en complementaire communicatie. Dit verschil verwijst naar het betrekkingaspect. In het eerste geval wordt de interactie gebaseerd op gelijkheid en in het tweede geval op (hiërarchisch) verschil.

Symmetrische communicatie wil zeggen dat de deelnemers gedrag vertonen (denk eraan dat voor Watzlawick gedrag en communicatie gelijk **zijn**) dat we elkaars spiegelbeeld kunnen noemen. De ene persoon probeert bijvoorbeeld de baas te spelen en de ander reageert daarop door ook de baas te spelen. Ze **zijn** in termen van communicatie gelijk aan elkaar. *Complementaire communicatie* wil zeggen dat het gedrag van de één dat van de ander aanvult. In mijn voorbeeld wordt op het bazige gedrag gereageerd met onderdanig gedrag (zonder overigens volgorde te veronderstellen). Het gedrag **is** complementair aan elkaar en vormt als het ware een geheel¹⁰³.

Kort gezegd: je kunt met behulp van het onderscheid tussen complementair en symmetrisch om je heen kijken en vervolgens 'constateren' dat beide vormen ook in de organisatiewereld voorkomen. Elke vorm van communicatie is op deze manier te bevragen. Vragen zoals: welke consequenties heeft een betrekking die stevig verankerd lijkt in een van de twee mogelijkheden? Zou er geen variatie wenselijk **zijn**? Een complementaire relatie heeft de neiging voortdurend bevestiging te zoeken van de al bestaande betrekking. En andersom zal symmetrische communicatie langzaam maar zeker tenderen naar een maximum. Toch hoeft interactie waarbij een van de twee vormen dominant **is**, niet per se negatief opgevat te worden. Tijdelijk of voor langere tijd **zijn** er vele interactiepatronen die er zelfs baat bij hebben. Iemand die voor een periode steun vindt bij een ander zal zeker niet klagen over de wellicht complementaire communicatie. En twee managers die voortdurend elkaars gedrag reproduceren **zijn** hiermee misschien wel een zeer succesvol duo.

103 Ook achter dit onderscheid gaat weer een heel theoretisch verhaal schuil dat gebaseerd is op waargenomen interactieprocessen in Nieuw-Guinea. Bateson beschrijft in zijn boek *Naven* (1958) het proces wat hij schismogenese noemt.

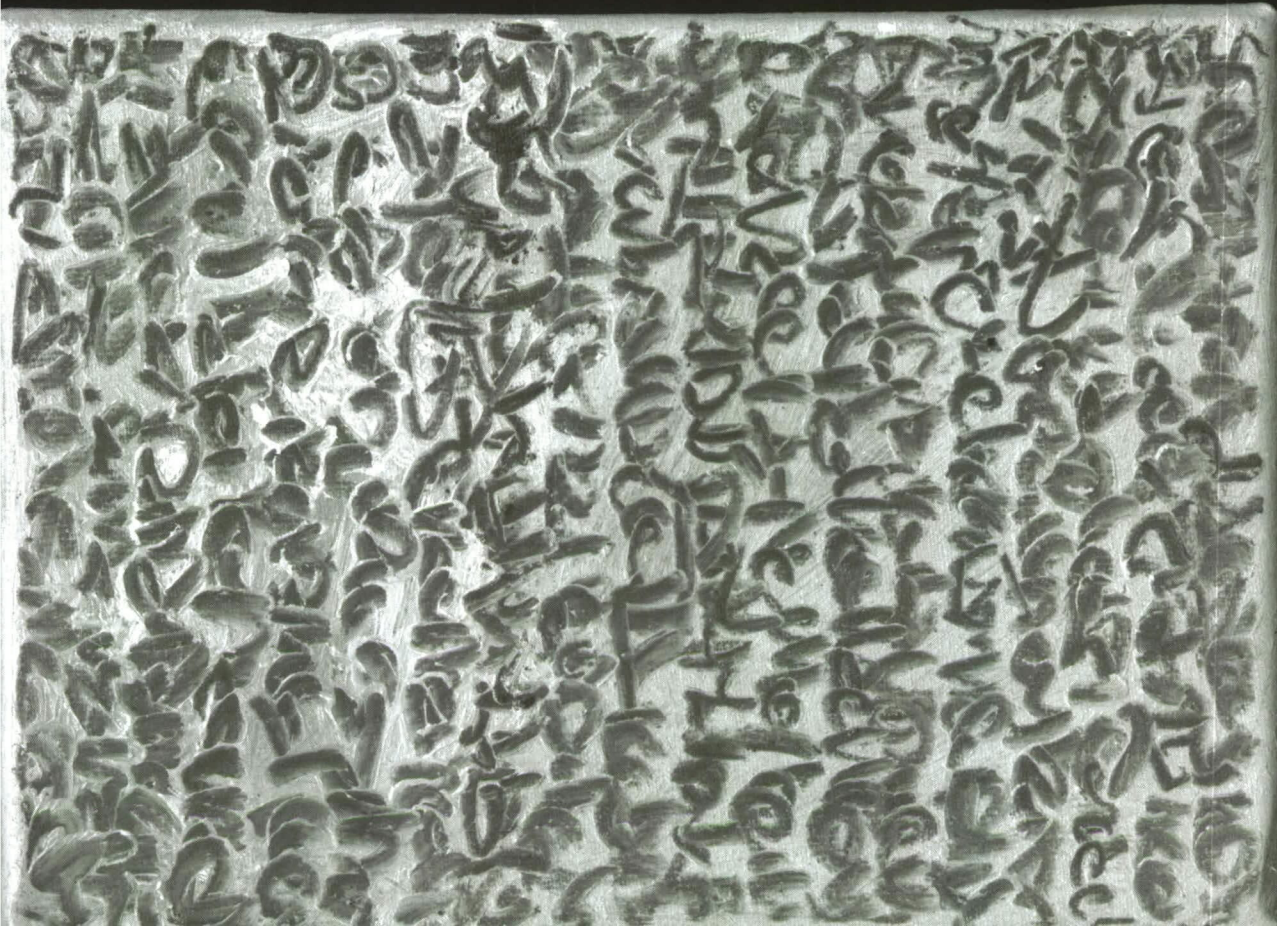
Watzlawick en organiseren

Wat betekenen Watzlawick's uitgangspunten nu voor organiseren? Communicatie lijkt het belangrijkste aspect van organiseren, of misschien mag ik wel zeggen dat communicatie en organiseren een zelfde betekenis hebben. Organiseren kan gezien worden als vormen van gedrag en zoals duidelijk is geworden **zijn** gedrag, interactie en communicatie voor Watzlawick inwisselbare begrippen¹⁰⁴.

Wat de axioma's voor mij in ieder geval doen, **is** het mogelijk maken om te kijken naar falende communicatie en die op te vatten als een 'kijkvraagstuk', waarbij de axioma's helpen om op een andere manier te kijken naar de organiserprocessen in bijvoorbeeld een onderneming

Watzlawick leerde mij dat het - zonder dieper in te gaan op de communicatieprocessen die zich afspelen - vaak moeilijk is om te begrijpen waarom bepaalde processen nooit opgestart worden. Hij brengt het onderscheid tussen inhouds- en betrekkingaspect als een van de kernuitgangspunten naar voren. Een onderscheid dat van groot belang wordt geacht. Enigszins radicaal opgevat zou ik willen zeggen dat zonder een heldere betrekking het niet mogelijk **is** om uit te zoeken wat een proces qua interventie nodig heeft om te vlotten. Veel mensen richten al hun aandacht op de inhoud en vergeten dat er ook zoiets bestaat als betrekking. Hoeveel mensen heb ik al niet zien struikelen over de betrekking die ze hadden met hun topmanagement? Inhoudelijk hadden ze dan een perfect plan en vervolgens werden hun voorstellen afgewezen op basis van argumenten die ze niet begrepen. Argumenten die niet over de inhoud gingen, maar over de betrekking. Andersom kun je ook stellen dat organiseren gezien kan worden als het zorgdragen voor betrekkingregels in de organisatie die de activiteiten van het bedrijf bevorderen of in ieder geval niet in de weg zitten.

¹⁰⁴ Al wil ik - waarschijnlijk ten overvloede - benadrukken dat communicatie, zoals opgevat in dit boek, iets totaal anders is dan de marketing- of interne communicatie zoals die in de vele bedrijven is geïnstitutionaliseerd. Dit gaat meestal niet verder dan het verzorgen van eenrichtingsverkeer - al noemen we dat dan terugkoppelen naar de doelgroep. Ooit eens geprobeerd om vervolgens terug te koppelen op de interne publicaties?



Weick en zijn sociaal-psychologische organiseertheorie

*Er verscheen een zwart geklede figuur op het scherm die met holle stem uitriep: “Werken!
Dat is mijn opdracht in het leven! In kommer en zorg zullen wij ons dagelijks brood verdienen!” “Hoe
waar is dat”, prevelde heer Bommel. “Een leerzame uitzending!” En hij sloot de ogen om beter te kun-
nen luisteren.*

Heer Bommel en de Labberdaan. 1965

Een beschrijving van het denken

Weick maakt het interactieproces dominant. Afspraken over ‘de organisatiestructuur’ worden zo een bijproduct van een interactieproces. Weick biedt nieuwe taal om iets te zeggen over samenwerkende mensen, zonder dat Weick (1979:39) zelf claimt hiermee een allesomvattende theorie geschreven te hebben: “*All explanations, no matter how bizarre, are likely to be valid part of the time. It’s simply up to the originator of the idea to be smart enough to find those sites where the theory is accurately supported*”¹⁰⁵. Met dit standpunt kiest Weick een positie aan de kant van de mensen die overtuigd zijn van het construerende karakter van menselijk interactie.

Weick (1979,1995) verwerpt het denken in entiteiten dat verantwoordelijk gesteld kan worden voor definities van organisaties zoals bijvoorbeeld van Shafritz & Ott (1987:1): “a social unit with some particular purposes” of de definitie van Weggeman (1997:67): “een verzameling mensen waarvan de meesten ervoor gekozen hebben om met elkaar een zelfde, voor hen toetsbaar ideaal of doel na te streven.” Weick (1979:42) bekijkt zowel het entiteitsdenken als het hebben van een doel met groot wantrouwen. Hij legt de nadruk op het interactieproces, organiseren en de dynamiek van alledag. “If you can visualise something moving between two points, and then visualise the points also moving, that’s what flows in organisations are alike.” Om een verbinding te maken met Watzlawick: met de nadruk die Weick legt op interactie, raakt hij aan de theorieën van Watzlawick. Weick laat ons de organiserende kracht van interactie (of communicatie zoals Watzlawick het noemt) zien. Watzlawick ontwikkelde een calculus om interactie te bespreken en houdt zich vervolgens bezig met de pragmatische aspecten van interactie. Weick richt zich op de organiserende processen en de tijdelijke staat van een organisatie. En organisatie wordt dan slechts één beeld van een voortdurend veranderende context. Hij schrijft over organiseren en niet over organisaties. In het hiermee samengaande procesdenken, zijn de acties van mensen onderwerp van onderzoek en niet de acties van organisaties (Weick 1979:34). “Any assertion that organisations act can be decomposed into some set of interacts among individuals such that if these people had not generated and meshed a specific set of their actions, and if these actions had not been

¹⁰⁵ Hetgeen hem dan ook aardig gelukt is.

generated by and meshed among any other people, then the organisation would not have performed the act attributed to it.”

Reïficeren krijgt een belangrijke plaats in het procesdenken. Ik heb al beweerd dat mensen reïficeren uit een behoefte aan zekerheid. Al lijkt het paradoxaal dat mensen aan hun eigen ‘oplossing’ gaan lijden. Ik heb verwoord dat mensen reïficeren door het hier en nu als een gegeven te zien en onveranderbaar. Daarbij gaan mensen zich verplicht voelen om zich op een bepaalde manier te gedragen, soms tegen beter weten in. Ze zien verbanden die er helemaal niet hoeven te zijn. Met andere woorden, je zou kunnen zeggen dat reïficeren leidt tot de perceptie dat organisaties niet langer uit mensen en interactie bestaan. We accepteren organisaties als (bijna) onveranderlijke dingen waarbij we nou eenmaal **moeten** leven met de beperkingen van dat ding. Een probleem dat ik hiermee heb, **is** dat het de mogelijkheid van bewegelijkheid uitsluit.

Naast reïficatie speelt intentionaliteit een belangrijke rol in het denken van Weick. Weick gebruikt het principe van intentionaliteit als hij het heeft over het proces van *bracketing* (tussen haken zetten) of *enactment*. Betekenis geven aan de wereld om ons heen start volgens hem met het richten van je aandacht op een bepaald deel van deze wereld. Hij duidt dit ook wel aan met de term *enactment* of *enacted environment*. Maar hij trekt het begrip intentionaliteit niet in alle consequenties door. Bij Weick (1997:180) blijft er een (echte) werkelijkheid bestaan en wordt de enacted environment letterlijk een selectie uit die werkelijkheid. Er wordt er maar één geselecteerd van de vele werkelijkheden die mogelijk lijken: “*The problem of equivocality for a recipient is that, given an output, the receiver can’t decide what input generated it. Two or more possible inputs are implied in that single output message, and the recipient faces the question of which of those possible meanings are the appropriate ones.*” (vet door auteur). Ik vind dat zijn theorie op dat punt verschilt van mijn uitgangspunten. Bracketing **is** voor mij geen selectieproces uit een groter complex maar een wederkerig creatieproces van de mens die zijn eigen hier en nu schept. Dit hier en nu bestaat voor zover die gemaakt wordt en niet als een selectie uit een bestaande ambigue werkelijkheid. Ik acht het meer plausibel om te zeggen: omdat iedereen zijn eigen hier en nu creëert, ontstaat er ambiguïteit in plaats van: omdat er ambiguïteit **is**, creëert iedereen zijn eigen werkelijkheid¹⁰⁶.

Volgens Weick **is** het verschil tussen een organisatie en organiseren een kwestie van temporaliteit. Als we een foto maken zullen we een bevroren realiteit zien die we organisatie kunnen noemen en waarin misschien zelfs structuur lijkt te ontdekken. Als we een langere periode nemen dan die ene seconde (of zelfs minder) van een foto, zullen we daarentegen processen van sociale interactie, de opkomst hiervan, het structureren, het veranderen en het verdwijnen waarnemen. Weick probeert met zijn aanpak deze cycli van opkomst tot ondergang te verklaren.

Voordat ik hier dieper op inga, acht ik twee van zijn opmerkingen en ideeën van belang om aan te halen omdat deze nodig **zijn** om zijn denken te begrijpen. In de eerste plaats heeft hij het over *organizational behaviour*. Dit woord ‘organisatiegedrag’ legt een verband tussen psychologie en sociologie. Daarmee benadrukt Weick dat de organisatie-theorie beide disciplines omvat. Zoals eerder gezegd, gebruikt Weick (1979:34) liever de term organiseren dan organisaties: “*the crucial issue in organisational inquiry turns on issues of pattern and form, not on issues of substance.*” Het

106 Nietzsche ziet dat als een van de grondtonen; in Voorbij goed en kwaad (1886:44) spreekt hij dan over: “Leven is alleen bestaanbaar op grond van perspectivische schattingen en schijnbaarheden.”

gebruik van het woord organiseren, wordt een manier om het gecompliceerde proces dat zich afspeelt tussen individuen boven tafel te houden.

In de tweede plaats bediscussieert hij het gebruik van metaforen. Metaforen kunnen bijdragen aan het zichtbaar maken van bepaalde aspecten, maar dit kan ook negatieve bijwerkingen hebben¹⁰⁷. (1979:49) *“There is one metaphor that dominates the business world. That metaphor is the military. It suggests the way people in business think about themselves and what they do.”* Deze metafoor lijkt dominant geworden in ons denken over organiseren en daarmee lijden we eraan in plaats van dat de metafoor helpt (in termen van zichtbaar makend en reflectie mogelijk makend). Weick zegt dat managers **moeten** leren om met metaforen te werken in plaats van deze op te leggen aan een werkelijkheid: (1979:51) *“Military images save managers the trouble of inventing richer ways to understand and conduct business. And that is sad, because military images restrict flexibility, encourage narrow solutions, assert nothing very interesting about organizations, and are self-perpetuating. Other metaphors are needed to capture different private realities that exist right alongside those military realities.”*

Zich in het eerste stuk positionerend als sociaal-psycholoog, geeft hij hier ook aan de taalwetenschappen een belangrijke plaats. In feite legt hij een belangrijke relatie tussen taalgebruik en gedrag. Zoals we later nog zullen betogen, **is** het werk vooral sociaal-psychologisch van aard. Over taal valt heel wat meer te zeggen.

Weick (1979:3) geeft de volgende definitie van organiseren:

“A consensually validated grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors.”

Maas (1993) vertaalt dit met: “Het ophelderen van dubbelzinnigheid in een bepaalde context door middel van kop-pelgedragingen die zijn ingebed in voorwaardelijk verbonden processen binnen de context van een wederzijds bevestigde grammatica.” Vrij vertaald wil dat zeggen: door middel van interactie proberen dubbelzinnigheid, die als gevolg van het verschil in definities optreedt, te reduceren dan wel hanteerbaar te maken.

Weick (1979:4) komt zelf met de metafoor van een puzzel: *“In every case there is a shared sense of appropriate procedures and appropriate interpretations, an assemblage of behaviors distributed among two or more people, and a puzzle to be worked out.”* Organiseren als het oplossen van een puzzel. Het woord equivocality dat volgens Van Dale vertaald wordt als dubbelzinnigheid, kan dan verruimd worden naar onduidelijkheid: hiermee wordt dan niet de nadruk gelegd op een wereld vol ambiguïteit maar op een wereld vol puzzels waarvan pas achteraf gezegd kan worden dat ze opgelost zijn. Dit ogenschijnlijk miniem verschil in nadruk geeft een verschil in ontologie. Een puzzel veronderstelt een eenduidige wereld die ‘opgelost’ kan worden, terwijl ik uitga van een constructieproces dat zijn eigen puzzels creëert, waarbij het idee van ‘oplossing’ als een deel van het constructieproces gezien kan worden.

Dubbelzinnigheid verwijst volgens Weick naar de multi-interpretabele wereld die wij onszelf scheppen. De vele mogelijke interpretaties die leiden tot evenzoveel werkelijkheden (of die nu wel of niet bestaan). Iedere groep mensen probeert een passende betekenis te vinden voor de context waarin ze leeft. Weick zegt dat het reduceren van die

107 Zie hiervoor bijvoorbeeld *The homeless mind: Modernization and Consciousness* (1973) van Berger, Berger & Kellner. Zij noemen voorbeelden zoals anonymous social relationships, self anonymization en alienation.

dubbelzinnigheid plaatsvindt door een grammatica te vinden die door de groep geaccepteerd wordt. Organiseren bestaat in dit opzicht uit een sociaal proces waarin men poogt om duidelijkheid te scheppen dan wel om dubbelzinnigheid te reduceren; je kunt dit voor organisaties vertalen naar het hebben van één betekenis van het verkoopproces of het vaststellen van de juiste methode om auto's te produceren of het bepalen van de betekenis die we geven aan het stoppen van de verkoop van een product.

Weick introduceert zelf vier niveaus van complexiteit om zijn definitie nader te verklaren.

- Dubbel interact
- Cycli van koppelgedragingen
- Collectieve structuur
- Sociaal-culturele evolutie

Dubbel interact

Weick vindt een dubbel interact de minimaal vereiste cohesie voor het proces van organiseren. Niet zozeer de act zelf lijkt van belang, maar de cohesie tussen de verschillende (op elkaar volgende) acts. Hiermee richt Weick expliciet zijn aandacht op de interactie als het te onderzoeken gebied. Een dubbele interactie wordt minimaal vereist om dubbelzinnigheid te verwijderen:

Act	Iedere vorm van gedrag
Interact	Reactie op dat gedrag
Dubbel interact	De reactie op de reactie. In deze fase zal er minder dubbelzinnigheid of onduidelijkheid zijn dan aan de start van het proces.

Laat ik een voorbeeld geven. Stel dat iemand zegt: "Geef me dat boek eens aan." (act). En het antwoord van de ander wordt vervolgens: "Nee, pak het zelf maar." (interact). Weick spreekt dan van een dubbel interact als de eerste persoon hier weer op reageert (in woorden, gebaren of elke andere vorm van gedrag die je kunt bedenken). Zo kan de eerste persoon reageren met een zin als: "Wat heb ik je gezegd. Geef dat boek onmiddellijk." Pas dan blijkt er volgens Weick sprake van een vermindering van de dubbelzinnigheid. De interact alleen levert nog geen vermindering op. Zo maakt in dit voorbeeld de laatste zin pas duidelijk dat je niet kunt spreken van een vraag, maar van een opdracht. Pas met het dubbel interact kunnen we iets zeggen over de betrekking. De dubbelzinnigheid die (enigszins) wordt opgelost, kunnen we bovendien plaatsen in het onderscheid tussen het sociale en het cognitieve aspect van de communicatie. In het voorbeeld wordt met name de dubbelzinnigheid in het sociale, in de betrekking, verminderd. Het wordt bij Weick niet helemaal duidelijk of de reductie van de dubbelzinnigheid geldt voor betrekking of voor de inhoud of allebei. Weick maakt dat onderscheid niet zo, al lijkt het er in zijn voorbeelden op dat het voornamelijk gaat om het verminderen van dubbelzinnigheid in de betrekkingen.

Elke act wordt gevolgd door een interact; een interact die bevestigend dan wel ontkennend **is**. Datzelfde geldt voor de dubbele interactie. Hiermee kan de eerste spreker bevestigen of ontkennen (afwijzen) wat hij/zij terugkrijgt van de tweede.

Act	Interact	Dubbel interact	
Act	Bevestigen	Bevestigen van de bevestiging	Uniformiteit
		Verwerpen van de bevestiging	Anti-conformiteit
	Ontkennen	Bevestigen van de ontkenning	Onafhankelijkheid
		Verwerpen van de ontkenning	Conformereren

Cycli van koppelgedragingen

Kort gezegd kan een cyclus van koppelgedrag opgevat worden als een aaneenschakeling van dubbel interacts. Hierbij speelt het begrip ‘variabele’ een rol. Weick gebruikt het begrip variabele om te refereren aan gebeurtenissen die plaats vinden in een proces en dan met name als onderdeel van wat hij noemt een causale kaart. Een illustratie:



‘Eet fruit’ en ‘ziek worden’ noemt Weick de variabelen. De kaart suggereert dat het eten van fruit een negatieve impact heeft op het ziek worden: als je fruit eet zul je minder gauw ziek worden. Tegelijkertijd komt er een tegengestelde impact als we van ‘ziek worden’ naar ‘fruit eten’ gaan. Iemand die ziek wordt, zal geneigd zijn om meer fruit te eten. Als we dit idee van variabelen en causale kaarten pakken bij het idee van cycli van koppelgedrag plaatsen, dan kan organiseren opgevat worden als een ketting van dubbel interacts, nodig om de variabelen en hun relaties te bediscussiëren. In het voorbeeld gaat het dan om het uitzoeken van de variabele ‘eet fruit’ of de betekenis van het min/plus teken, een vrij simpel probleem, waarbij slechts een beperkt aantal variabelen aanwezig is. Maar wat als de totale dubbelzinnigheid te complex wordt om het totale proces in termen van dubbel interacts te beschrijven? In dat geval wordt een nieuw aggregatieniveau geïntroduceerd: de cycli van koppelgedrag. Weick zelf spreekt van assemblageregels om binnen een proces keuzes te maken uit verschillende dubbel interacts.

Collectieve structuur

Als er herhaling optreedt in de cycli van koppelgedrag ontstaat een volgend niveau van organiseren. De geproduceerde cycli lijken enige mate van vastigheid te krijgen binnen een groep mensen. Iedereen kent dat wel. Een aan-

tal mensen waartussen het telkens een herhaling van zetten lijkt en waarbij de rollen min of meer vast liggen tussen de groepsleden. Als we dit herkennen, spreekt Weick van een collectieve structuur. Je zou kunnen zeggen dat dit begrip nauw verwant wordt geacht met het begrip groep, maar de term groep doet volgens Weick geen recht aan het dynamische en procesmatige. Groep lijkt voor hem een al te veel gereïficeerd begrip geworden.

De Laet (1985) voegt in de theorie van Weick het onderscheid in tussen een collectieve structuur en een sociaal aggregaat. Van een collectieve structuur kan gesproken worden als er herhalende cycli van koppelgedrag zichtbaar **zijn**. Men kan dan zeggen dat de groepsleden sociaal iets met elkaar hebben. Er komt een grote mate van verbinding/interactie tussen de groepsleden voor. Een aggregaat ligt aan de andere kant van het continuüm. Voor enige mate van verbinding (interactie) tussen de groepsleden bestaat geen noodzaak. Interactie kan zelfs geheel afwezig **zijn**. Van buitenaf wordt de groep tot groep gemaakt door één of meerdere kenmerken te veronderstellen en op basis daarvan een verzameling te maken. We zouden bijvoorbeeld als aggregaat kunnen nemen: alle managers van Nederland of alle mensen met een hond. Of deze mensen contact hebben met elkaar **is** een vraag. In ieder geval zullen ze niet allemaal met elkaar in contact staan.

Aggregaat ----- Collectieve structuur (configuratie)

Aggregaat en collectieve structuur **zijn** beide het eindpunt van een continuüm. Een continuüm dat ons kan helpen bij het kijken naar groepsprocessen en organiseren. De betekenis van een aggregaat, in termen van organiseren, **is** dat het bestaan (het maken) van een aggregaat de reden kan **zijn** om met elkaar te gaan communiceren. Een aantal hondenbezitters zou bijvoorbeeld kunnen besluiten om eens met elkaar te gaan praten over de voeding van hun hond of om samen de hond uit te laten. Als zij vervolgens zouden besluiten om een vereniging voor hondenbezitters op te richten en het contact een bepaalde frequentie krijgt, zou dit zelfs kunnen leiden tot wat Weick een collectieve structuur heeft genoemd.

Aan de andere kant kun je zeggen dat een collectieve structuur de neiging heeft om (weer) te verworden tot aggregaat. Om een collectieve structuur intact te houden, **zijn** voortdurende herinterpretatie, reflectie en correctie onmisbaar. En daarom **is** er volgens Van Dongen¹⁰⁸ ruimte nodig om tot dubbel interacties te komen.

Misschien dat uit het voorgaande over dubbel interacties het idee is ontstaan dat je niet altijd kunt spreken van dubbel interactie. Maar **is** dat werkelijk zo? Wat te denken van de communicatie tussen 'het' topmanagement en 'de' werkvloer zoals we dat maar al te vaak zien. De topmanagers zitten ergens bovenin (niet zelden fysiek ook bovenin en gescheiden van de rest) en informeren zo af en toe hun ideeën (in de vorm van opdrachten, rapporten enzovoort) naar de mensen onder hen (beneden). De mensen van de werkvloer ontvangen de boodschap en gaan er mee aan de slag, zonder de mogelijkheid om te controleren of ze wel begrijpen wat de topmanagers nu bedoelden en zonder dat ze uit kunnen zoeken welke ideeën er ten grondslag lagen aan die opdrachten en rapporten. De mogelijkheid om name-

¹⁰⁸ En daarmee verschuift Van Dongen het descriptief te gebruiken dubbel interactie naar een normatief dubbel interactie. Gij zult dubbel interacten, anders eindigt het sociale leven. (1996:171): "[Een] verandering kan zonder de minimale voorwaarde van een dubbel interactie niet worden gerealiseerd." Ik zelf kies ervoor om het uitermate lineaire begrip dubbel interactie alleen descriptief op te vatten. Alleen al om de eenvoudige constatering dat niet communiceren niet kan, zodat je altijd kunt spreken van een dubbel interactie. Je kunt geen eis stellen aan een proces waaraan door middel van een interpunctie een begin en eind gegeven wordt; dubbel interactie kan niet omzeild worden.

lijk iets terug te communiceren of om te zien of de topmanagers hun interpretatie van de boodschap bevestigen dan wel verwerpen, ontbreekt in de meeste gevallen. Dit nu echter vind ik schijn. Niet communiceren kan niet. Alleen door de taal verleid te worden en te spreken van een topmanagement schept het probleem dat de eenheid van onderzoek niet meer de dubbel interact kan **zijn**. Echter, de reactie van de Ander blijft altijd mogelijk en ook aan te wijzen. Zij het soms wat vertraagd in de tijd, of niet direct zichtbaar voor een al te talig ingesteld toeschouwer. De dubbel interact zie ik als een methode van beschrijven en niet van normeren. Er wordt altijd op een communicatie gereageerd; niet reageren noemt Watzlawick terecht ook als reageren en dan vervolgens niet reageren op het niet reageren kan één van de meest agressieve gedragingen **zijn** die de mens heeft voortgebracht. Omdat Weick wel een world-out-there veronderstelt en omdat hij het axioma "Niet communiceren kan niet" niet in zijn beschouwing opneemt, vind ik in zijn tekst niet altijd even helder of het bij dubbel interacts nu gaat om een descriptief of een normatief fenomeen. Een opmerking zoals (1979:110): "*The presumption throughout this book is that the stable component in organizational growth and decay is the double interact*" reduceert een poging tot interpunctie in een contingente en meervoudige context tot de enige manier van kijken. En dan zie en normeer je ze ook, al die dubbel interacts. Het voorstel om de dubbel interact alleen als descriptief te gebruiken, spreekt mij dan meer aan.

Het principe om dubbel interact als eenheid van beschrijving te nemen heeft alleen zin als we de menselijke interactie beschrijven. De sociale context ontbreekt bij machines, hoewel inhoudelijke onduidelijkheid wel tot dubbel interact-achtige sequenties kunnen leiden.

Vb één:	Opdracht aan computer: Mogelijke reactie:	"Sla het bestand op." de boodschap "Het bestand is opgeslagen."
Vb twee:	Opdracht aan computer: Mogelijke reactie: Opdracht aan computer:	"Sluit het systeem af." De boodschap "Wilt u uw gegevens opslaan." "Sla eerst gegevens op."

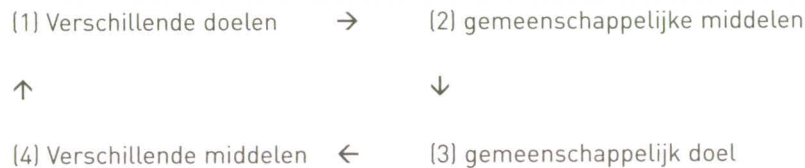
In beide voorbeelden ontbreekt de sociale component, al lijkt voorbeeld twee een soort reductie van dubbelzinnigheid. Door het ontbreken van de sociale component zal er nooit een proces van schismogenese plaatsvinden tussen de mens en de computer. Je kunt alleen spreken van een soort voorgeprogrammeerde vraag-en-antwoord-cyclus om de mogelijkheden die een opdracht open laat tot één te beperken.

Machines en andere dingen (en dus ook reïficaties) **zijn** niet in staat om hun eigen gedrag of dat van anderen te bediscussieren. Om te reflecteren en te herinterpreteren hebben we volgens Van Dongen dubbel interacts nodig in wat Weick noemt het proces van "*renegotiating of the consensually validated grammar*". De kwaliteit van het proces (en misschien wel van organiseren) wordt volgens Van Dongen bepaald door de mate waarin herinterpretatie aanwezig dan wel afwezig **is**. Als, zoals in het voorbeeld, de interact dominant **is** en niet de dubbel interact, zou hij eerder spreken over organisatie in plaats van over organiseren. De interact (topdown) is dan het sturende principe geworden en dit is wat we veel zien in de zogenaamde bureaucratieën. Echter mijn kritiek blijft: niet communiceren kan niet en geen dubbel interact kan dan ook niet. In dat geval wordt een machinebureaucratie ook meer een utopie dan een

gegeven: alleen door het instandhouden van een illusie van macht, posities en reïficaties, komt elke morgen opnieuw een sociale structuur tot stand die er toch echt niet **is**.

Organiseren rond middelen

In de meeste managementboeken wordt er vanuit gegaan dat mensen zich organiseren rond een gemeenschappelijk doel. Maar **is** dat wel zo? Wie weet überhaupt wat het doel **is** van de organisatie waar hij/zij voor werkt? Meestal **is** dit een doelstelling die of al jaren bestaat of bedacht werd door het management. (Of nog erger, een ingehuurde consultant.) En wie gaat er 's ochtends naar zijn/haar werk met de gedachte aan het doel van de organisatie bij te dragen? Of andersom, wie heeft er geen/ook andere doelen en verwachtingen bij het werk dan alleen het doel van de organisatie? En als laatste, wie weet precies waarom hij elke dag naar het werk (of elk ander organiserend verband zoals bijvoorbeeld de vereniging voor hondenbezitters) gaat? Organiseren van mensen met totaal verschillende doelen lijkt meer op hetgeen we elke dag doen. Elke dag gaan we weer naar een of ander gereïficeerd aggregaat, waarvan de meesten waarschijnlijk niet eens begrijpen wat de bestaansreden is. Weick geeft dit principe in een schema weer:



Het uitgangspunt van bovenstaand model van organiseren noemt Weick dat mensen zich organiseren rond middelen. En niet rond gemeenschappelijke doelen. Startpunt noemt hij juist de verschillende doelstellingen van de mensen. Organiseren begint met verschillende doelen. Deze fase komt overeen met het idee van de cycli van koppelgedrag. Zodra er overeenstemming ontstaat over de te gebruiken middelen bij het organiseren komen we in fase twee. Er wordt bijvoorbeeld besloten om met zijn allen in één gebouw te gaan zitten. De mensen geven elkaar in dit geval positieve feedback op de gecreëerde cycli van koppelgedrag. De volgende stap bestaat uit een verschuiving naar gemeenschappelijke doelen, waarvan een van de eerste zal **zijn**: het in stand houden van de collectieve structuur (middelen) die het voor een ieder mogelijk maakt om de eigen doelen te bereiken. De verschillende doelen waar het model mee begon bestaan nog steeds, maar zijn verschoven naar de tweede plaats. Met name deze fase is herkenbaar: het krampachtig instandhouden van de status-quo, omdat daarin de eigen behoeften bevredigd worden.

Fase drie wordt gevolgd door het krijgen van verschillende middelen. Een vreemde stap misschien, maar Weick verklaart deze met een aantal redenen. De meest herkenbare reden die hij geeft, **is** dat zodra er overeenstemming bestaat over de doelen, groepen besluiten tot een vorm van werkverdeling. Het aloude principe van taakverdeling, waarbij een ieder zich richt op datgene waar hij/zij het beste in denkt te **zijn**, brengt ook verdeling van middelen met zich mee. Een stap overigens die er vaak toe leidt dat mensen al hun aandacht gaan richten op die deelzaak en daarmee het grotere geheel vergeten of zelfs (onbewust) tegenwerken. Uiteindelijk zou dit weer kunnen leiden tot de verschillende (tegestelde) doelen waar het model mee begon.

Het model van Weick laat een waardevolle les zien. Het brengt onder woorden wat velen waarschijnlijk al wel aanvoelden, namelijk dat het hebben van gemeenschappelijke doelen niet het belangrijkste aspect **is** van organiseren. Mensen verzamelen zich niet rond een gemeenschappelijk doel, althans zelden. Mensen verzamelen zich rond middelen. Dit geeft een manier van kijken naar organiseren die aspecten van dit organiseren boven tafel brengt, die onzichtbaar blijven in de standaardopvatting dat het allemaal draait om het vaststellen van doelen. Hoeveel managers, projectgroepen en wat dies meer zij, **zijn** er niet bezig met het vaststellen van een of meerdere doelen waar iedereen zich in kan vinden? **Is** dit wel zo relevant, wordt nu opeens de vraag. Definities van de organisatie zoals die van Shafritz & Ott of van Weggeman, zoals eerder aangehaald, worden op deze wijze wel erg bedenkelijk.

Toch legt het model van Weick mijns inziens te krampachtig volgorde op. Fasen lopen niet zozeer in elkaar over, als-wel treden gelijktijdig op. Vanuit een idee van circulariteit van de communicatie, synchroniciteit van gebeurtenissen - die alleen in gestalts en niet gelijktijdig gezien kunnen worden - en singulariteit **is** het maar zeer de vraag of volgorde een houdbaar principe **is**. Verder hebben de begrippen 'middelen' en 'doelen' in verschillende contexten een zo andere betekenis dat het moeilijk lijkt om dit abstractieniveau vast te houden. Om wat voorbeelden te noemen: een bedrijfsverzamelgebouw, een overheidsinstelling, een e-commerce start-up, een kunstenaarscollectief. Ook de mogelijkheid dat mensen a-priori de behoefte hebben aan sociaal verkeer en dan iets verzinnen om bij elkaar te komen, wordt niet verwoord in dit model. Niets middelen, eenzaamheid **is** ook niet alles. Alsof de verschillende doelen weg zouden **zijn** in stap drie en er niet al vanaf het prille begin, als onderdeel van de verschillende doelen, een discussie over de middelen bestaat. En om er dan een gesloten systeem van te maken door verschillende middelen te koppelen aan verschillende doelen vind ik iets te makkelijk. Er blijft wat mij betreft niet al te veel rechtvereind van het lineaire model van Weick. Het idee van een initieel proces op basis waarvan mensen bij elkaar komen, vind ik een heel ander proces dan wanneer mensen al bij elkaar **zijn** en op een dag ontdekken dat ze niet meer dezelfde middelen (hoeven te) delen. Is het niet veeleer zo dat mensen met verschillende doelen zich continu organiseren rond een aantal gezamenlijke middelen en een mythe creëren van een gezamenlijk doel om de collectieve structuur te waarborgen die langzaam dreigt te verdwijnen omdat er steeds meer middelen ter beschikking komen?

Het komt mij voor dat er ook een ander beeld tot de mogelijkheden behoort: uit een soort basale behoefte om dingen gemeenschappelijk te doen, zoeken mensen elkaar op. Afhankelijk van factoren zoals de aanwezigheid van middelen (mogelijkheden) krijgt dit een zeker duratief aspect. Tegelijkertijd of daarnaast ontstaat er tussen de mensen die elkaar op deze wijze treffen een dialoog van wat we gemakshalve ontologische bevraging kunnen noemen: passen we wel bij elkaar? Ontstaat hierin een zekere verstandhouding dan ontstaat er een binding via het sociale, ontstaat die verstandhouding niet of in mindere mate dan ontstaat er een binding op de inhoud; men blijft bij elkaar om de eigen doelen na te streven maar zal uit elkaar gaan zodra er andere mogelijkheden ontstaan om hetzelfde te bereiken.

Multiple inclusie

Weick komt met zijn verklarend model van organiserende processen uiteindelijk uit bij collectieve structuur. We hebben een drietal thema's uit het werk van Weick nodig om het begrip collectieve structuur te doorgronden, te weten: minimaal sociale situatie, partiële inclusie en zwakgekoppelde systemen.

Niemand van ons zal zich te allen tijde binnen één collectieve structuur bevinden. We maken altijd onderdeel uit van

verschillende collectieve structuren. Het deel hebben aan meerdere collectieve structuren tegelijkertijd wordt door Weick partiële inclusie genoemd. We includeren partieel in verschillende sociale structuren. In ieder van al die collectieve structuren zullen we ander gedrag vertonen. Soms overlapt dit, maar vaak vertonen we gedrag in de ene collectieve structuur dat we niet vertonen in de andere. Iemand die leraar **is**, zal zich waarschijnlijk anders gedragen als hij voor de klas staat, dan als hij in de lerarenkamer zit. En als hij thuis **is** of met zijn vrienden zal dit weer anders **zijn**. Niet alleen hebben we deel aan verschillende collectieve structuren, maar bovendien wisselen we in gedrag. Dit **is** op zich voor te stellen, al vraag ik mij af of context gedrag oproept of gedrag context. Het mag dan zo lijken dat we contextueel handelen, tegelijkertijd hebben we deel aan andere sociale structuren, en hoewel er buiten contexten een zekere discontinuïteit verwacht mag worden, nemen we ook deze andere sociale structuren met ons mee. Van Dongen en Maas (1996) c.s spreken dan ook liever van 'multipale inclusie'. Hiermee dynamiseren ze het beeld dat Weick oproept: het partiële gedrag staat niet op zichzelf en kan - of sterker zal - beïnvloed worden door de andere inclusies die op een of andere manier tegelijkertijd aanwezig lijken te **zijn**.

Deze term mag overigens niet verward worden met het begrip 'rol' (in de zin van: 'een rol spelen in de collectieve structuur'). Iemand een rol of functie geven kan namelijk zijn/haar kijken voorstructureren. Een persoon kan zijn rol opvatten als een reïficatie en een werkelijkheid. Construerend vanuit die gedachte zou dit leiden tot lineair gedrag en daarmee een obstakel kunnen worden in het ontstaan van dubbele interactie. Als we het hebben over partiële inclusie **is** er eerst het gedrag, wat daarna **is** op te vatten als een rol. In een gereïficeerde omgeving **is** er eerst de rol en dan pas het gedrag. Zodra de omgeving rollen begint op te leggen aan mensen spreken we van *alienation*; een term die gebruikt wordt om het proces te beschrijven waarbij we door het creëren van structuren, mensen in een bepaalde gedragsvorm dwingen (het vertonen van bepaalde gedragingen en andere niet)¹⁰⁹.

Met het begrip multipale inclusie introduceren Van Dongen c.s. direct de meest fundamentele kritiek die zij op Weick hebben: de triadisering van de communicatie: het **is** onmogelijk om in een sociaal vacuüm te communiceren en deze als diadisch voor te stellen zoals Weick doet. Van Dongen (1996:185) doet deze triadisering als volgt uit de doeken: *"We zouden kunnen stellen dat er in elke situatie per definitie sprake is van een 'driepoligheid', die we ook kunnen opvatten als een triadisering van de situatie. Het gesprek van mijnheer A met mevrouw B vindt plaats ten overstaan van of binnen een betrokkenheid op een C, die we nader kunnen omschrijven als een persoon, meerdere anderen, een derde betekenis et cetera. Zonder die anderen of dat andere (een wie is een wie is een wat) zouden A en B overigens in een vacuüm bestaan. Bovendien is het zo dat, terwijl A met B praat, er tegelijkertijd sprake is van interactie van A met C ten overstaan van B. Iedere van de drie betrokkenen, is synchroon op meerdere manieren in gesprek, want ieder is tegelijkertijd centrale actor en ook een derde."*

Hoe het ook zij, Van Dongen c.s. dynamiseren hiermee het communicatiemodel en derhalve ook het organiseermodel van Weick. In de communicatie die mensen met elkaar hebben doet de context ertoe. Zo kan men zich voorstellen dat je in de volgende dialoog:

¹⁰⁹ Centraal thema van een congres dat ik ooit eens met een aantal mensen heb georganiseerd, was: "Hoe komt het toch dat we 's ochtends als papa of mama het huis verlaten en als manager dat grote gebouw binnenlopen." Een thema dat verwees naar de vele impliciete regels die ons worden opgelegd (of we ons zelf laten opleggen) als we zoiets als een organisatie binnenwandelen.

act Fred: "Schrijf dit op."
interact Arie: "Ik doe het."
dubbel interact: "Graag om half 4 klaar."

kunt spreken van een a-symmetrische relatie in termen van Watzlawick. Hoewel dat op dat moment zo mag schijnen zal bij een veranderende of andere context dezelfde dialoog door Fred en Arie anders gevoerd worden: Arie weet dat Fred ontslagen wordt, Fred heeft besloten om weg te gaan, Arie gaat weg, Fred heeft een klacht tegen zijn baas Arie ingediend bij diens baas et cetera.

Terecht merkt Van Dongen dan ook op dat je niet kunt spreken van sequentieel gedrag, maar van synchroniciteit. In deze dialoog verandert de betrekking niet alleen tussen Fred en Arie, maar ook in de relatie met derden gebeurt het nodige: op basis van de reactie van Arie heroverweegt Fred zijn klacht en merkt opeens dat diens baas wel eens belang kan hebben bij de klacht etc. Bij nader inzien **is** het maar zeer de vraag of je hier kunt spreken van een verheldering van een dubbelzinnige relatie, waarbij de niet betrokken observant nu kan mededelen: Fred zie ik als de baas en Arie niet, om daarmee het asymmetrisch karakter van een reïficatie te voorzien.

Naar mijn mening vervalt met deze kritiek de basis onder het betoog van Weick. Immers; zijn minimale bouwsteen **is** de dubbel interact die, sequentieel gekoppeld, leidt tot het reduceren van dubbelzinnigheid. En nu blijkt dat deze dubbelzinnigheidsproductie veelal een onderdeel van hetzelfde reducerende proces **is**: gekoppelde dubbel interacts. Niets geen enactment, we produceren zelf bij voortduring dubbelzinnigheid, of om het met Hans Dorrestein te zeggen: "Tijd heelt alle wonden en slaat er ondertussen nog veel meer."

Wellicht dat de verwoording van triadisering een van de belangrijkste bijdragen van Van Dongen aan de bedrijfskunde/managementwetenschappen genoemd kan worden. Het inspireert mijns inziens tot veel fundamenteel onderzoeken naar wat er aan de hand kan **zijn** en biedt taal om ogenschijnlijk onverklaarbare reacties te verwoorden.

Toch wil ik dit beeld nog iets aanscherpen, de monologue intérieur¹¹⁰ waarin het gesprek met de derde zichtbaar wordt, **is** net als elk construct, een construct. De derde bestaat derhalve niet anders dan in de vorm van beelden die elk mens bij zich draagt. Ook de feitelijke interpretatie van wat zich synchroon aan de gesprekspartners aanbiedt lijkt mij verre van eenduidig, laat staan de beleving daarvan. Men gaat niet te rade bij een derde tijdens de dialoog, men gaat te rade bij een beeld van een derde en de beleving daarvan.

Het eerder gepresenteerde continuüm, lopende van aggregaat tot collectieve structuur, zet twee uitersten neer die **we waarschijnlijk nooit zullen ervaren**. Geen enkele groep mensen die men als aggregaat benoemt, zal volledig zonder interactie **zijn**. En geen enkele collectieve structuur zal geheel zonder interactie met een andere collectieve structuur **zijn**. De twee termen helpen bij het kijken naar (menselijke) interactie, maar verwijzen in die zin niet naar een bestaande werkelijkheid. Weick gebruikt de term 'zwakgekoppeld systeem' om verhoudingen tussen collectie-

¹¹⁰ In een poging om de innerlijke mens en zijn Monologue Intérieur te laten zien heeft James Joyce (1961) het schitterende Ulysses geschreven: de wandeling van de hoofdfiguur door Dublin.

ve structuren aan te duiden. Dit verwijst naar het idee dat een systeem niet alleen met zichzelf interacteert maar ook altijd met de omgeving. Een probleem **is** hier de verwijzing naar het bestaan van zoiets als systeemgrenzen, alsof er andere grenzen bestaan dan degene die we zelf creëren. Weick gebruikt de term 'zwakgekoppelde' systemen om aan te geven dat grenzen tussen collectieve structuren niet vanzelfsprekend **zijn** en eerder vaag dan eenduidig. Lange tijd werd de managementliteratuur gedomineerd door het idee van een binnenwereld en een omgeving. De omgeving was dan alles wat buiten de organisatie stond en kon in de meeste gevallen nog eens onderverdeeld worden in keurig gescheiden werelden van klanten, leveranciers, belanghebbenden en wat dies meer zij. Hoewel er ernaar is gestreefd om aan dit idee vast te houden, door onder meer steeds nauwkeurig de grenzen vast te stellen, is langzamerhand het besef dominant geworden dat het gemaakte onderscheid tussen binnen/buiten niet op die manier bestaat. Er zijn allerlei dwarsverbanden oftewel vormen van interactie te vinden die elke gemaakte grens onhoudbaar maken. Waar houdt een organisatie op en waar begint de omgeving?

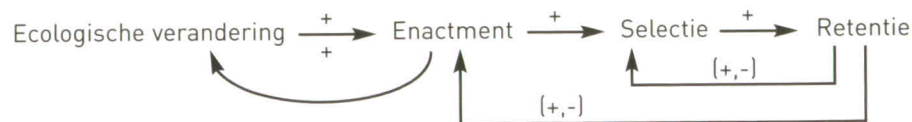
Organiseren als sociaal-culturele evolutie

Weick gebruikt de metafoor van de evolutietheorie als hij het heeft over verschijnselen die zijn samengesteld uit een veelheid aan collectieve structuren. Hij gebruikt de evolutietheorie niet om aan te tonen dat het om ontwikkeling gaat; van chaos naar structuur of van onaangepast naar aangepast aan de omgeving, maar hij onderscheidt verschillende stadia in een zich voortdurend herhalend proces.

Daarnaast gaat hij niet uit van het idee dat het proces van evolutie ongestuurd plaatsvindt. Hij wijst juist op een beginpunt: het richten van de aandacht (wat we eerder *enactment* noemden).

De ideeën van Weick liggen heel dicht tegen de evolutietheorie aan. Hij gebruikt zelfs dezelfde woorden. De evolutietheorie onderkent drie verschillende processen: *variatie*, *selectie* en *retentie*. Het variatieproces creëert een omgeving met voldoende varianten van een bepaalde soort, het selectieproces gaat over het selecteren van de meest aangepaste variant (survival of the fittest) en retentie verwijst naar het overleven van alleen die aangepaste variant. De objecten van Darwin waren levende organismen in de natuurlijke omgeving. Weick neemt koppelgedrag als object van de context van organiseren.

Weick (1979:218) introduceert het volgende model met als onderwerp betekenisgeving:



Stap 1. Ecologische verandering

Startpunt van het model noemt hij de ecologische verandering, op te vatten als een verandering in het geheel van ervaringen die we hebben van de wereld om ons heen, de ecologie. Weick gaat dan wel weer van de a-priori uit dat deze wereld buiten ons bestaat, voorafgaande aan onze ervaring, een interpunctie die ik niet zonder meer zou willen aanbrengen. Het interessante van het model **is** dat de aandacht wordt gericht op de veranderingen en daarmee niet op de constanten. Er valt veel voor te zeggen dat wij als mensen alleen in staat zijn om verandering of onderbreking waar te nemen. Constanten worden genegeerd door ons waarnemingsapparaat. Uit de ecologische veran-

deringen vormt zich een *enacted* omgeving (we bakenen een gedeelte af door ons daar op te richten) en dat noemt hij de basis voor het proces van betekenisgeving.

Stap 2. Variatie

Daar waar de evolutietheorie van Darwin begint met variatie als een ongestructureerd en passief proces, wordt dit in het model van Weick vervangen door het proces van *enactment*. Een proces waarin we als mens niet geheel passief **zijn** en je kunt zelfs spreken van actief sturen. Wat dit 'actief' precies inhoudt, **is** een discussie waard die ik ook al enigszins heb gevoerd rond het begrip intentionaliteit. Ben je als waarnemer in staat om los van de context waar te nemen of heeft de context (grote) invloed op hetgeen je ziet? Laten we het houden op een voortdurende wisselwerking. Variatie wordt dus vervangen door enactment. Een proces van afbakenen van hetgeen we waarnemen. We **zijn** als mens eindige wezens in de zin dat we niet alle signalen uit onze omgeving kunnen waarnemen. In sommige gevallen **zijn** er fysieke beperkingen (bijvoorbeeld bij te hoge of te lage tonen) en in andere gevallen sturen we het selecteren van datgene wat we waarnemen door intentionaliteit.

Belangrijk voor het begrip noemt Weick dat de door de waarnemer gecreëerde 'enacted' werkelijkheid ook daadwerkelijk gaat fungeren als een werkelijkheid. Gedrag zal gebaseerd worden op de gepercipieerde werkelijkheid en wordt daarmee realiteit.

Weick heeft het in dit kader over causale mappen die we als actief waarnemer op de gepercipieerde (ruwe) werkelijkheid leggen. Causale mappen zijn op te vatten als verbanden die we in het verleden geleerd hebben te leggen tussen bepaalde fenomenen. Zo zou je kunnen zeggen dat het positieve verband tussen *eten* en *minder honger* een causale relatie **is** die je al jong aanleert. In de loop der tijd wordt zo 'n simpele causale map uitgebreid met allerlei andere variabelen als: geld verdienen, regelmaat enzovoort.

Stap 3. Selectie

Selectie heeft betrekking op het selecteren van causale mappen (ook wel aangeduid als interpretatieschema's) en interpretaties. Op die manier wordt een betekenis gegeven aan de gepercipieerde situatie (de enacted omgeving).

Het idee van de causale mappen wil ik problematiseren. Het concept simplificeert wat er allemaal kan gebeuren in de processen van betekenisgeving en communicatie. Daarbij komt dat het idee van de causale mappen mij iets te veel neigt naar een individueel proces gebaseerd op het verleden (zonder dat Weick dit altijd zo bedoelde), waarmee ontkend lijkt dat de andere deelnemers in de interactie (de context) en het hier en nu een even grote en misschien wel grotere rol spelen.

Uitkomsten van het selectieproces, zoals Weick het ziet, **zijn** in ieder geval betekenissen die gegeven worden aan een situatie (al dan niet op te vatten in de vorm van nieuwe causale mappen).

Stap 4. Retentie

Het laatste stadium noemt hij het proces van opslaan van nieuwe, minder dubbelzinnige, (ondubbelzinnige) causale mappen en 'enacted' omgevingen, beide opgevat als producten van het betekenisgevingsproces. Een resultaat - maar niet in termen van 'meer winst' of 'het bereiken van doelen' maar in termen van gedrag en begrip van zaken.

De betekenis van Weick als onderwerp van een proces van betekenisverlening

Weick acht ik van grote betekenis voor managementstudies. Echter, veel vraagstukken die om organiseren vragen hebben niet zozeer iets met dubbelzinnigheid te maken als wel met gebrek aan informatie, onvoldoende capaciteit om iets te kunnen, dingen gewoon niet zien, waardoor ze complex lijken, de behoefte om dingen samen te doen, terwijl er geen organiseren voor nodig **is**, onwetendheid, onbekendheid, onzekerheid, onduidelijkheid en wellicht nog veel meer.

Dubbelzinnigheid **is** er daar maar eentje van en zoals al eerder verwoord: ons interpreteren creëert dubbelzinnigheid; beweren dat er buiten ons dubbelzinnigheid bestaat die we oplossen ontkent dan het zelfcreërende proces dat interactie heet. Met dit in gedachte blijf ik het woord dubbelzinnigheid gebruiken in deze tekst. Ten eerste omdat ik hiermee aansluit bij de eenduidige definitie die Van Dongen hieraan gegeven heeft. Ten tweede om het begrip 'onduidelijkheid' te voorkomen, afwisselend 'onduidelijkheid' en 'dubbelzinnigheid' gebruiken, vind ik verwarrend.

Ik sluit hierbij wel aan bij de kritiek die door Van Dongen c.s. (1996:183) verwoord werd als een van de twee kritieken, geuit na 30 jaar studie en discussie over (en niet met?) Weick: *"Ondanks het constructionistische taalgebruik roept [hij] het beeld op dat betekenis-constructie vooral opgevat moet worden als een cognitieve activiteit... Voor ons zijn de betrokkenen bij sociale processen juist de dragers van dat betekenis-productieproces. Want 'wie' of 'wat' zou deze constructieprocessen anders tot stand brengen?"*

Op basis van Watzlawick (1974) die een betrekkingcomponent en een inhoudscomponent onderscheidt in de communicatie valt de kritiek van Van Dongen als volgt te interpreteren. Weick maakt dat onderscheid niet of **is** zich daar niet van bewust. Hetgeen andersom ook gezien kan worden als kritiek op Watzlawick: waarom dit onderscheid gemaakt? Gedrag **is** toch ook inhoud? En inhoud beïnvloedt toch ook de betrekkingen? Watzlawick stelt dat de betrekking de betekenis van de inhoud bepaalt. Er bestaat dan ook geen 'wat' (geen inhoud), zonder een 'wie' (zij die dat vinden), zo stellen Van Dongen en Maas en andersom: er bestaat er geen 'wie', geen collectieve structuur, zonder een 'wat', een inhoudelijke mening. Zie o.a. Maas (1988).

Betekenis verlenen c.q. organiseren, alleen bekijken vanuit de 'wat' component, **is** te mager zo stellen zij dan ook. Weick brengt ook wel wat verwarring op dit punt. Aan de ene kant **is** het productieproces van organisaties eenzelfde als de omgang met cognitieve vraagstukken. "Aangezien ik mijzelf als baas zie, mag ik jou, die ik als werknemer zie, een opdracht geven", **is** een resultaat van een organiseringsproces dat een overwegend sociale component kent. Het beïnvloedt het gedrag op alle denkbare niveaus maar kan cognitief gemaakt worden zodra wij erover meta-communiceren: "Kunt u mij uitleggen waarom u zichzelf als baas ziet?" Tegelijkertijd **is** het vraagstuk "Hoe optimaliseer ik het maken van mijn stofzuigermotoronderdelen?" uitermate cognitief en volgens Weick ook onderdeel van het organiseringsproces, maar ook dat zal sterk beïnvloed worden door sociale processen: "Ik weet niet wat het tegenhoudt, maar we krijgen die optimalisatie niet van de grond." Vandaar dat Maas (1988:109) komt met de metafoor van de dubbele helix en zegt: *"Wat men kan waarnemen zijn meervoudige, rivaliserende 'gestalts', die men op hun dubbele helix kan beschrijven: een wie is een wat is een wie, etcetera."* Om dit vervolgens ook methodisch te maken (1988: 227):

"Diagnose van een situatie betekent derhalve het zoeken naar welke 'wie'='wat'='wie' en zo verder in de vorm van wie-wat-wie-spiralen, patronen of verbanden."

Ik wil deze kritiek van Van Dongen c.s. nog verder uitbreiden. In een aanpak zoals die van Mintzberg, wordt de dominante invalshoek die van de structuur. De aandacht wordt gericht op de structuur van een organisatie en andere aspecten worden (min of meer) weg gelaten. In de procestheorie van Weick daarentegen wordt de (sociale) interactie het richtpunt en wordt structuur een van de tussenresultaten. Complexiteit wordt het startpunt i.p.v. het zoeken naar onveranderlijk lijkende structuren. Dit **zijn** twee invalshoeken die elkaar lijken uit te sluiten. Vanuit mijn perspectief zou ik zeggen dat beide methoden tot de mogelijkheden behoren. Indien gewenst, noodzakelijk of wat dan ook, kan een van de twee methoden (structuur of proces) gebruikt worden. Ze kunnen naast elkaar bestaan, zonder dat de een dominant hoeft te zijn over de ander. Ik hanteer Weick dan ook niet zozeer als vervanging van bijvoorbeeld Mintzberg, maar als een andere manier van kijken.

Ik kom ook terug op de begrippen betekenisverlening en dubbelzinnigheid. Om met de laatste te beginnen, zoals we al eerder in dit hoofdstuk verwoordden, vind ik de definitie op dit punt te oppervlakkig. Er lijkt veel meer aan de hand dan een meerduidige of meervoudige wereld. Omdat ieder zijn eigen beeld schept, ontstaat er iets als dubbelzinnigheid en niet zoals Weick (1979:174) stelt: omdat de werkelijkheid ons deze aanbiedt. *"An equivocal is a pun, a term with at least two meanings, two disparate strings of thought tied together by an acoustic knot. Things that are equivocal do not lend themselves to definite classification. They can always be classified as indications of two or more different objects and meanings. Equivocals are intermediate, inscrutable, ambivalent, questionable, and they permit multiple meanings."*

En hoe zit dat dan met gebrek aan informatie, onvoldoende capaciteit om iets te kunnen, abstracties, dingen gewoon niet zien waardoor ze complex lijken, la condition humaine, de behoefte om dingen samen te doen terwijl er geen organiseren voor nodig **is**, onwetendheid, onbekendheid, onzekerheid, onduidelijkheid en wellicht nog veel meer mogelijkheden, zaken die zowel sociaal als cognitief zijn te definiëren? Het komt mij voor dat veel organiseren noodzakelijk blijkt omdat er een van deze zaken uit het rijtje aan de hand lijkt en niet alleen omdat het onderwerp dubbelzinnig **is**, of deze dubbelzinnigheid nu sociaal (mag jij dat wel zeggen?) of cognitief **is** (Wat bedoel je met stofzuigermachineonderdelen?...Oh je bedoelt 'stofzuigermachineonderdelen' met 'stofzuigermachineonderdelen'. Of om met een bekende strip te spreken: dit is geen kurkesmurf maar een smurfetrekker).

Weick haalt mijns inziens al deze mogelijkheden door elkaar of gooit ze teveel op een hoop. In zijn voorbeeld (1979:183) *"Swiss watch-makers run into strange words like digital"*, **is** het niet aan Weick maar aan de Swiss watch-makers of dit woord dubbelzinnig, onbekend, onbegrijpelijk, onduidelijk of wat dan ook **is**. Dat er na het bericht omtrent digitale horloges een interactieproces werd gestart tussen Zwitserse horlogemakers, lijkt een zinvolle aanname maar hoeft nauwelijks zo te **zijn**. Dat dit interactieproces verschillende consequenties heeft gehad ligt dan veeleer aan de bril van de organiserende Zwitsers dan aan het dubbelzinnig **zijn** van het woord digitaal. "Wij gaan ook digitale horloges maken.", "Wij hebben een te sterk product om concurrentie te vrezen", "Over tien jaar wil iedereen weer een Zwitsers horloge, laten we daar onze productie op aanpassen." Noem ik slechts een paar reacties van de oneindigheid die het woord digitaal oproept binnen de context van de Zwitserse horlogemaker. Om nog maar te zwijgen van processen die eerder iets te maken hebben met het kleine Verhaal (ruzie tussen een ontwikkelaar en haar directeur) dan met het grote Verhaal: de gereïficeerde Zwitserse horlogemakers (Wie **zijn** dat dan?).

Dit heeft consequenties voor zijn model van enactment, selectie en retentie. Omgaan met onduidelijkheid lijkt mij iets anders dan het hanteerbaar maken van dubbelzinnigheid, rekening houden met la condition humaine¹¹¹ iets anders dan praktisch maken van abstracties en er zou, als er van elke aanleiding tot interactie een model gemaakt kon worden een stevige uitbreiding nodig **zijn**, ware het niet dat ik het bouwen van modellen een lineaire aangelegenheid vind en eigenlijk wil voorstellen om zijn kalibrerend model zoals nu gegeven minder prominent te maken. Een ander probleem dat ik ondervind, heeft te maken met de behoefte aan volgorde; volgens het model gaan de Zwitserse horlogemakers pas in interactie *nadat* het woord *digitaal* hen ter ore komt. De vraag doet zich dan voor of mensen die met elkaar interacteren, dat doen naar aanleiding van een aangeboden gegeven buiten henzelf of dat de interacterenden actief zoeken naar inhoud om het interactieproces op gang te houden. Beide vragen zijn zinloos als we ervan uitgaan dat communicatie circulair **is**. Er zit geen begin of eind aan een cirkel en Weick biedt mij weer een begin aan. Ook hierin ga ik verder dan Van Dongen c.s. (1996) Zij melden slechts dat “[Het] vereist aandacht voor de aanwezigen die zo’n context construeren.” Ik denk dat er geen context te vinden valt zonder een interactieproces en geen interactieproces kan zonder context, met andere woorden: het interactieproces levert het woord digitaal op en het woord digitaal levert het interactieproces op¹¹².

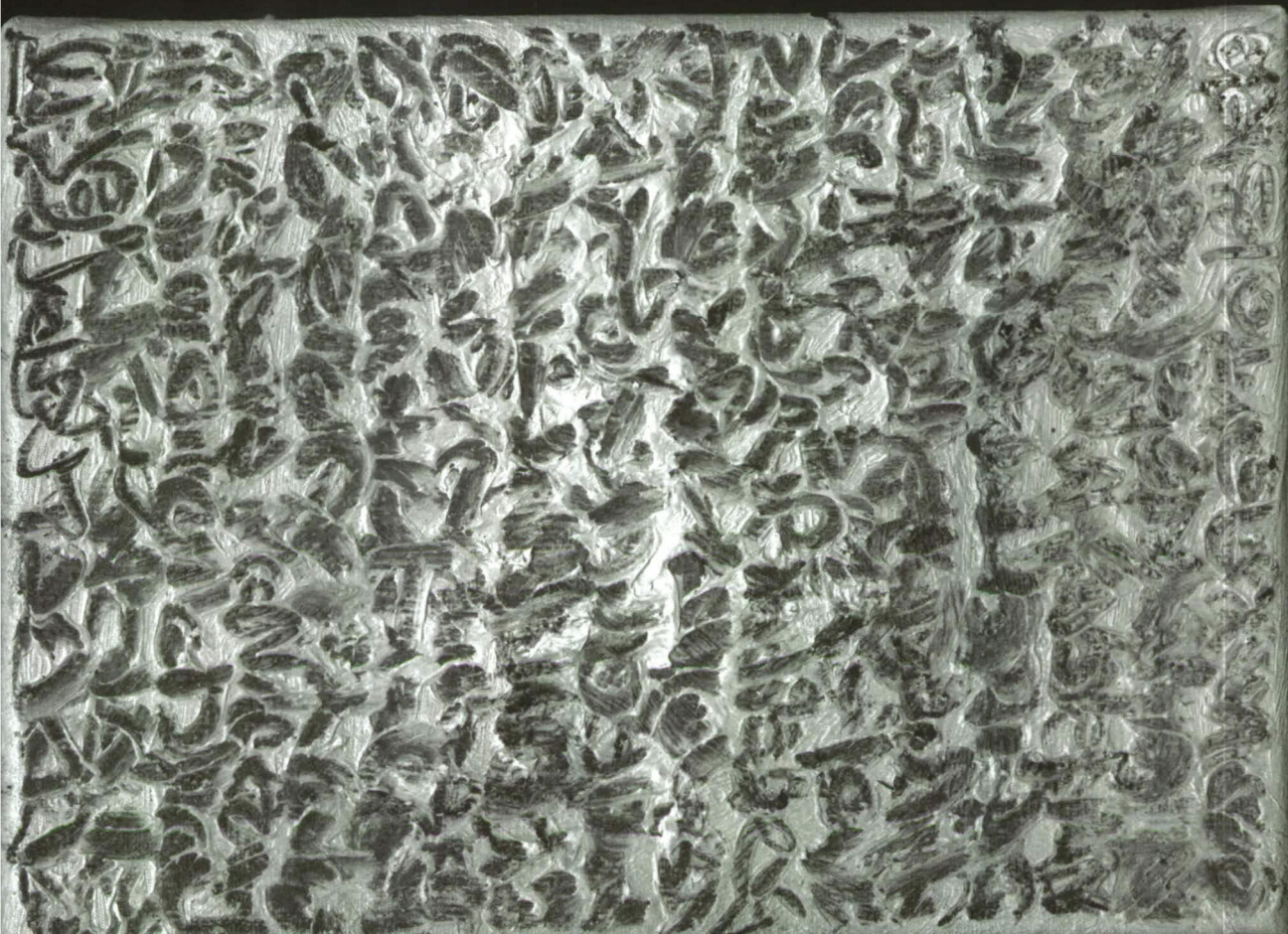
Rest mij nog om iets te zeggen over het begrip betekenisverlening. Ook hier doemen mij een aantal circulaire rederaties op waar geen antwoord op te geven valt. Wat maakt het dat we dingen samen doen: de aangeboden dubbelzinnigheid of produceren we zelf dubbelzinnigheid om het leven betekenis te geven? Heeft het begrip betekenisverlening alleen een cognitief karakter (Ik weet nu wat er wordt bedoeld met stofzuigermachineonderdelen) of ook een gedragsaspect in de zin van zingeving (Ik stond met tranen van vreugde te kijken naar de eerste stofzuigermachineonderdelen die van mijn lopende band af kwamen)? Op deze meer fundamentele vragen geeft Weick geen antwoord. Het lijkt er meer op dat hij een beschrijving geeft van wat hij in het Amerika van 1979 om zich heen ziet gebeuren: “Kijk zo doen we dat”, lijkt hij te melden. “Kan het ook anders?”, vraagt Watzlawick dan. Het kan dus best dat we in andere tijden of op andere plekken geen behoefte hebben aan ‘a consensually validated grammar’ om onze omgang te structureren of geen behoefte hebben aan ‘interlocked behaviours’ om te doen wat we willen doen. Zo **is** mijn experiment, De Oplichterij, erop gericht om een groep mensen te laten samenwerken waarbij dubbelzinnigheid eerder een voorwaarde **is** dan dat deze op welke wijze dan ook hanteerbaar gemaakt **MOET** worden. Weick **is** voor mij dan ook een momentopname, een beschrijving van zijn persoonlijk ervaren (interacteren), een egodocument dat juist op de momenten dat het in termen van Van Dongen ‘niet wetenschappelijk’ was inspireerde tot nadenken en debat. Meer **is** het niet voor mij.

111 Zie hiervoor ook André Malraux, [1933] die de Chinese burgeroorlog beschrijft in termen van mensen die zich verslapen met afschuwelijke consequenties, mensen die het op cruciale momenten aan moed ontbreekt en verhalen van gelijke strekking.

112 Een waarneming die dit ondersteunt komt uit de eigen praktijk. Banken ter grootte van 50.000 medewerkers of meer worden van de buitenkant gezien als eeuwig bestaand, onveranderbaar, betrouwbaar en solide. Je zou dit het verhaal van de klanten van de bank kunnen noemen. In een workshop die ik deed met de directeur-generaal van een van de divisies van zo’n bank kwam een thema steeds weer terug: de angst dat door incorrect handelen het voortbestaan van de hele bank in gevaar kwam. Je zou dit het verhaal van de directeur-generaal kunnen noemen. Vandaar dat alle managementtypes en managementstrategieën zeer contentieus onderzocht werden. In zoverre een aardige ondersteuning van Weicks visie: men kijkt rond op zoek naar aanleidingen om te organiseren. Er zit alleen een klein addertje onder het gras: wat **was** er eerder, die angst of die managementtypes? Induceert deze angst het aanbod of roept het aanbod de angst op? In het laatste geval **is** het woord digitaal geen aanleiding tot organiseren maar **is** het organiseren aanleiding tot het voortduren van de bestaande interactie. “Zie je wel, er is gevaar”, roepen de mannen (en vrouwen) dan in koor. Deze circulariteit en het instandhouden van beelden is niet verdisconteerd in het model van Weick.

De kritiek van Van Dongen c.s. uitbreidend zeg ik:

- Het **is** maar heel de vraag of dubbelzinnigheid sowieso de aanleiding **is** tot organiseren en dan zeker niet de enige aanleiding.
- Dubbelzinnigheid **is** eerder een resultaat van het constructieproces van de verschillende actoren dan een eigenschap van het object.
- Organiseren als communicatief proces **is** een circulair proces waar geen begin of eind aan zit en waar betekenisverlening net zo goed een resultaat van het interacteren **is** als andersom.
- Weick heeft een egodocument geschreven dat temporeel van aard **is** en het risico in zich draagt om in gereificeerde vorm prescriptief te worden: zo MOET je het doen.



Van Dongen en het sociaal constructionisme

“Hete bliksem op zijn onderkruier!” bulderde de zeerob. “Hou op over Bobbels, meneer, of ik bega een ongeluk!”... “Het is die overgehaalde braambras in de grauwe erwt geslagen!”, loeide Wal Rus. “Gooit zich in een ongepolitoerde sloep voor mijn eerlijk schip, en spoelt dan in dat onkruid daar voordat ik hem kan kraken!”

Heer Bommel en het einde van eindeloos 1985

Een kort overzicht van het denken

In dit deel geef ik een overzicht van datgene wat in geschreven tekst het gedachtegoed van Van Dongen genoemd kan worden. Daarbij heb ik ook gebruikgemaakt van de dissertaties waarvan Van Dongen de promotor **was**. Veel heeft al in deze dissertatie de revue gepasseerd: de theorie rond reïficatie, de interpretatie van Weick en Watzlawick, multiple inclusie, om de belangrijkste te noemen. Ik ga hiernavolgend in op de volgende aspecten van de theorie: sociaal constructionisme, de sociale integratietheorie, sociaal cognitieve configuraties en triadisering.

Sociaal constructionisme.

Uit de literatuur blijkt geen eenduidig beschrijving van sociaal constructivisme, of analoog geformuleerd: sociaal constructionisme. Zo relateert Chia (1996) constructivisme aan Rorty en pragmatisme en Guba en Lincoln (1989) koppelen dit aan relativisme. Van Dongen (1996) koppelt evenals Johnson en Duberley (2000) constructivisme aan het postmodernisme. Hoewel deze stromingen, of wellicht beter, standpunten, dicht bij elkaar liggen, lijken de verschillen zo groot en lijken ook de opvattingen omtrent wat het een en ander nu betekent zo uiteenlopend, dat er geen eenduidig beeld naar voren komt. Omdat Van Dongen (1996) zich duidelijk als constructionist positioneert volgt hieronder een aantal opvattingen.

Volgens Guba en Lincoln (1989:84 e.v.) kun je spreken van een constructivistische standpunt indien op ontologisch niveau: *“A relativist ontology asserts that there exist multiple, socially constructed realities ungoverned by any natural laws, causal or otherwise. “Truth” is defined as the best informed (amount and quality of information) and most sophisticated (power with which the information is understood and used) construction on which there is consensus (although there may be several constructions extant that simultaneously meet that criterion).”*

Omtrent de epistemologie melden zij: *“It is precisely their interaction that creates the data that will emerge from the inquiry. Since this is so, the constructivist position effectively eliminates the ontology-epistemology distinction. For what-there-is-that-can-be-known does not exist independently but only in connection with an inquiry process (which*

need not be formalized, of course), then it is not possible to ask the questions "What is there that can be known?" and "What is the relationship of the knower and the known?" independently."

En methodologisch kiezen zij dan voor: "...a continuing dialectic of iteration, analysis, critique, reiteration, reanalyses, and so on, leading to the emergence of a joint construction of a case." Een methode vergelijkbaar met deconstructie, zij het dat deconstructie niet leidt tot een uiteindelijk gezamenlijk beeld, maar altijd ruimte zal laten voor een herinterpretatie.

Kortom, Guba en Lincoln zien als belangrijke kenmerken van constructivisme, het achterwege laten van waarheidsclaims, het creëren door de mens van zijn werkelijkheid, het hanteren van deconstructie als methode.

Chia (1996:17) kiest voor een beschrijving van constructivisme waarin: *"Irony, self-reflection and 'playful seriousness' now replaces the quest for 'certain' or even 'partially-true' knowledge of an external reality. This 'second-order' social constructionism renders all forms of research accounts as the art of 'telling ourselves a story about ourselves'."* Deze nadruk op ironie, reflectie en het vertellen van verhalen legt een verbinding naar een postmodernisme van Rorty.

Van Dongen (1996:21-46) ten slotte kiest in zijn beschrijving van basisbegrippen van een sociaal constructivisme voor aansluiting bij de Franse postmodernen. Hij beschrijft in extensie de begrippen discours, deconstructie en difference. Hij legt de nadruk op de premisse dat "daarbuiten een werkelijkheid zou bestaan." Hij acht deze in zoverre overbodig, dat zij "oncontroleerbaar is." In zijn betoog maakt hij verder een onderscheid tussen mogelijkheid en waarschijnlijkheid. De mens wordt in een constructionistisch paradigma uitgenodigd om in mogelijkheden te denken in plaats van het zoeken naar de meest waarschijnlijke oplossing.

Sociale Integratietheorie.

Sociale integratie keert steeds weer terug in het werk van Van Dongen. Van Dongen (1996:246) stelt dat sociale integratie:

het proces is van een steeds verder gaande explicitering van 'unvalues' in een specifieke sociale context, zowel op het niveau van het vertoonde gedrag als op het cognitieve niveau.

Vanuit zijn primitief dat menselijk leven niet mogelijk is in een sociaal vacuüm, construeert Van Dongen het begrip sociale integratie. Hij redeneert daarbij, dat uitgaande van deze primitief, menselijk gedrag tegelijkertijd oorzaak en gevolg is van sociale interactieprocessen. Het stoppen van deze interactieprocessen zou dan ook het einde betekenen van menselijk leven. Dit gedrag gaat echter wel ergens over. Van Dongen noemt dit 'unvalues'. Deze 'unvalues', zoals ongerechtigheid of ongelijkwaardigheid zouden dan verwijzen naar een (blz 243 e.v.) "continuïteit van verschil in plaats van een continuïteit van overeenkomst". Daarbij werd niet "de definitie van de werkelijkheid basis van de ethiek, maar wel het veilig stellen van de doorgaande sociaal-structurele conditie van menselijk bestaan". Hiermee introduceerde hij wat hij de ethische procedure noemt: "Zij brengt als het ware de schending van een grondwet in een concrete sociale situatie aan het licht. Die grondwet verwijst naar het behoud van het interactieprincipe en de mogelijkheid om betrekkingen aan te gaan." Met andere woorden, de ethische procedure bewaakt het menselijk voortbestaan door interactie doorgaand te waarborgen.

Mijn commentaar op de premisse **is** dat hierdoor de indruk ontstaat dat eenzaamheid niet mogelijk of wenselijk wordt geacht. Kluizenaars vallen buiten de definitie als mogelijkheid. Wellicht dat het preciezer **is** om te zeggen dat menselijk leven niet mogelijk **is** als de specifieke individu geen contact heeft met de Ander in de zin van Levinas. In het geval van de kluizenaar gaat dat dan op voor het contact wat het specifieke individu met de Ander heeft gehad, of nog heeft in de zin van niet aanwezig **zijn**, en nu met zichzelf.

Sociaal-cognitieve configuraties.

De term sociaal-cognitieve configuraties werd uitgewerkt door Maas (1988); al heet het in zijn dissertatie nog sociaal-symbolische configuraties. Een configuratie omschrijft hij als een groep mensen die met elkaar in een doorgaand interactieproces zijn gewikkeld. Kenmerken hiervan **zijn** onder andere een hoge organisatiegraad en een hecht, intensief onderling contact tussen de mensen. Dit in tegenstelling tot een aggregaat.

Hiermee wordt enigszins aangegeven wat een configuratie wordt genoemd. Maar wat wordt er bedoeld met de termen sociaal en cognitief?

De betekenis die aan gebeurtenissen, feiten of gegevens gegeven wordt, verschilt bijna per individu. En dat gaat dan wel over twee dimensies. We noemen dat de cognitieve en de sociale dimensie.

Het eerste, het *cognitieve*, kan vergeleken worden met de woordenboekbetekenis. Wat een begrip betekent, kan sterk verschillen. Daarnaast benoemt Maas ook een *sociale* betekenis. Deze kan gelijkgesteld worden met de vraag naar de invloed die gebeurtenissen, feiten of gegevens hebben op het gedrag van degene die het voorgeschoteld krijgt. Zelfs als mensen het eens worden over de woordenboekbetekenis, dan kan hetzelfde gegeven heel verschillend scoren. De vraag: "Hoe gaat het?" kan bij de ene persoon een beleefd antwoord opleveren en bij een ander een grommend: "Gaat je niks aan."

Met cognitief wordt bedoeld de (woordenboek)betekenis die aan een stukje communicatie gegeven wordt en met sociaal wordt bedoeld het gedrag dat iemand produceert. Van een cognitieve configuratie spreken we dan als een groep mensen het met elkaar eens worden dat een bepaald iets een of andere betekenis heeft. Van een sociale configuratie spreken we als mensen in een configuratie zich hetzelfde gedragen (met kleding of in keuze van het taalgebruik). Een sociaal-cognitieve configuratie wordt dan gedefinieerd als een configuratie waarin mensen met een overeenstemmend gedrag een gelijk beeld hebben van een cognitie.

Van Dongen en Maas stellen dat mensen ertoe neigen zich te bundelen in wat sociaal-cognitieve configuraties genoemd worden en zich daarmee ten opzichte van elkaar positioneren. Zij gebruiken daarbij de metafoer van de dubbele helix. Voor elke Wie bestaat een Wat die zich als een wie-wat-wie-wat-wie-wat en zo-verder-spiraal ontvouwt.

4. Triadisering.

Tegenover een diadische structuur van communicatie, stelt Van Dongen een triadische structuur. Van Dongen(1996:249) schrijft hierover: "We zouden kunnen stellen dat er in elke situatie per definitie sprake is van een 'driepoligheid', die we ook kunnen opvatten als een triadisering van de situatie. Het gesprek van mijnheer A met mevrouw B vindt plaats ten overstaan van of binnen een betrokkenheid op een C, die we nader kunnen omschrijven als een persoon, meerdere anderen, een derde betekenis etcetera. Zonder die anderen of dat andere (een wat is een wie is een wat) zouden A en B overigens in een vacuüm bestaan."

Hiermee geeft Van Dongen aan dat de context mede bepaalt wat er in interactie gebeurt. Een andere context geeft een andere betekenis aan dezelfde interactie.

Verschillen in verscheidenheid

Ik geef nu eerst een methodologisch recursieve reflectie op het gedachtegoed van Van Dongen. Als uitvalsbasis gebruik ik het in 1996 verschenen boek *Een kwestie van verschil*¹¹³. Ik hecht er aan om te melden dat het mij hier gaat om “op te sporen welke werkelijkheden er mogelijkerwijs aan de orde **zijn** en welke worden buitengesloten, op te sporen waar de productie van werkelijkheden wordt geblokkeerd en waar gefixeerd, waar geheterogeniseerd en waar niet, waar variatie wordt toegestaan en waar niet, waar pluriformiteit een kans krijgt en waar niet en bovenal blijf ik mij afvragen of al deze metafysische¹¹⁴ grootheden er toe doen of niet.”

De schrijvers kiezen voor een studie van het conflict. Vandaar dat ik mijn reflectie op hen giet in de vorm van een conflict. Ik heb Marcus Fabius Quintilianus¹¹⁵ gevraagd om voor mij het debat te openen met een pleidooi:

Quintilianus: Dank u voor deze eer. De zaak bleek zeer gecompliceerd en ik waardeer het dat de ongetwijfeld geletterde promovendus een redenaar heeft verzocht om de vlakke taal van het wetenschappelijk vertoog om te toveren tot een eloquent pleidooi. Ik vang derhalve aan:

De basis, het onderwerp, van *Een kwestie van verschil* **is**, zoals de schrijvers al in het eerste hoofdstuk betogen, conflict. Een invalshoek waarmee onze promovendus zich zelden vermaakt. Hij kiest in zijn werk eerder voor verbinding dan voor conflict. Conflict als centraal thema van een boek. Die keuze (van het onderwerp) leidt in zijn uitwerking tot een andere consequentie¹¹⁶. (Waar heeft een mens dat voor nodig, over conflicten schrijven?) Daarbij stellen de schrijvers een boek te schrijven waarin toch minimaal de standpunten betreffende begrippen als ‘conflict’, ‘verandering’ en ‘onderhandeling’ nader beschreven worden vanuit een *wetenschappelijk* kader. Daarbij wordt zelfs gesteld dat conflict de oorzaak van verandering **is** en dat een discursief onderhandelen beter **is** dan macht. En binnen dat wetenschappelijke kader wordt dan vanuit een nieuw perspectief, namelijk de configuratieve integratietheorie, naar diezelfde begrippen gekeken. Om uiteindelijk tot een andere (betere?) stellingname te komen.

113 Daar waar in de verdere tekst gesproken wordt van ‘de schrijvers’ worden de auteurs van *Een kwestie van verschil* bedoeld.

114 Deleuze (1965:27) “*Als metafysica bestaat in het onderscheiden van twee werelden, in de tegenstelling tussen essentie en schijn, tussen waar en vals, tussen intelligibel en sensibel, dan is Socrates de uitvinder van de metafysica: hij maakt het leven tot iets wat beoordeeld, gemeten, begrensd moet worden, en het denken maakt hij tot een maat, een grens die functioneert in naam van hogere waarden – het goddelijke, het ware, het schone, het goede...*” Metafysica **is** hiermee voor mij een slechte raadsman die afleidt van alles wat het hier en nu te bieden heeft. En hierin volg ik Van Dongen dan ook geenszins, het lijkt erop dat hij een positivistische metafysica vervangen heeft voor een andere metafysica. Het blijft een liniaaltje waarlangs een werkelijkheid gelegd wordt, het **is** slechts een andere. Vandaar de keuze om zijn eigen liniaaltje naast zijn eigen tekst te leggen: de ethische procedure en de recursieve procedure.

115 Quintilianus **is** de schrijver van het boek *De opleiding tot redenaar* dat omstreeks het jaar 40 van zijn hand verscheen en sindsdien op de nachtkastjes van vele redenaars heeft gelegen.

116 Hieraan gaat de presuppositie vooraf dat wanneer je een onderwerp ter hand neemt, het onderwerp ook direct in het hier en nu aanwezig is. Een presuppositie die ik als voorstel wil neerleggen.

Hier dient zich het eerste verschil al aan. Voor mij **is** er niets¹¹⁷ en zeker geen 'wetenschappelijk' kader. Mijn methode bestaat hierin dat ik theorieën die mij aangeboden worden binnen een thema, dat zich in dit geval toevallig organiseren laat noemen, deconstrueer en letterlijk op zoek ga naar *Differance*, uitkomend op *différend*: "*Différend ...het ogenblik van de taal waarop iets dat in zinnen moet kunnen worden gegoten dat nog niet kan. Deze toestand omvat de stilte (...) maar appelleert ook aan in principe mogelijke zinnen en wordt opgemerkt door wat men gewoonlijk het gevoel noemt. (...) De mensen die menen zich van de taal te bedienen als een communicatiemiddel, leren door dit gevoel van pijn waarmee de stilte gepaard gaat dat ze door de taal worden opgeëist*"¹¹⁸. Ik schrijf daar niet zozeer over, ik doe dat in mijn dagelijkse praktijk als adviseur en manager. En hierbij wordt aan deze deconstructie en *differance* nog een, voor mij, wezenlijk punt toegevoegd. Het betreft hier de vraag naar het buitentalige en ook naar het scheppende in plaats van het beschrijvende en het maakt een einde aan een al te rigide (zelf) reflectie, een begrip waarvan ik vind dat dit op zich weer gereïficeerd raakt. Gij zult reflecteren¹¹⁹. En daarbij **is** de dubbel interactie heilig, hoewel door de schrijvers zelf sterk geradicaliseerd. Met deze elementen toevoegend verwijs ik naar het begrip *dekonstrueren*, in al zijn synchroniciteit en veelvormigheid. Reflectie **is** voor mij te veel een methode geworden om een verleden te reconstrueren dat er niet **is**. En dan nog wel op basis van het rationele en talige. Er **is** gewoonweg niets/alles **is** mogelijk/er **zijn** veel verhalen te maken. Daardoor wordt alles altijd weer grijpbaar (en tegelijkertijd net niet) en wordt het particuliere algemeen en het algemene metafysiek, zonder dat het verleden erbij gehaald hoeft te worden, anders dan de verhalen die gemaakt worden omtrent dat verleden. (Anders dan als construct in het hier en nu.)

Al op de eerste bladzijde komt het verschil in methode helder naar voren. Omtrent de paradigmatisch 'anders dan de moderne wetenschappers' methode van Homerus wordt gemeld dat deze niet meer aanvaard wordt. Voor mij geldt echter dat elk paradigma zijn eigen waarde heeft. Je kunt hooguit vaststellen dat de consequenties anders uitkomen. Maar of deze beter of slechter **zijn**? Zo betoog ik dat het postmoderne in geen enkel opzicht een vervolg genoemd kan worden op het moderne. Onderdelen van beide paradigma's lijken door de eeuwen heen te traceren¹²⁰ en hooguit kan gesteld worden, dat er door een intentionaliteit een bepaald paradigma meer zichtbaar wordt¹²¹.

Maar het gaat voor mij ook anders. Het lijkt bijna onmogelijk om het woord wetenschap uit te spreken zonder het vooruitgangdenken van Descartes via een achterdeur toe te laten. Kijk, zeggen de schrijvers, die oude Grieken geloofden nog in goden en zo monopoliseerden zij hun wereld en pasten hun methodologie daar op af. Wij (zo denkt men tegenwoordig) daarentegen, **zijn** verder, we hebben nog wat last van een beetje mythe, maar uiteindelijk zal het ware licht 'claire et distinct' toch schijnen. Wij **zijn** verder!; dat **is** niet het uitgangspunt van mijn denken. Ik **ben** niet verder, ik doe het anders en of dat verder **is**? Sterker nog, door stellingname in het wetenschappelijke, past een

117 Met hetzelfde *dédain* zou je kunnen zeggen dat er heel veel **is**. Het verschil tussen heel veel of niets **is** miniem omdat het beide verhalen zijn die we elkaar vertellen. De zin wordt dan: "Voor mij **is** er heel veel en wetenschap **is** er daar eentje van."

118 Lyotard, *le Differend*, 1983 uit Brons R. & Kunneman H. 1995 *Lyotard lezen* blz 53.

119 Zie verder in deze tekst.

120 Herlees in Nederland Ter Braak (1980) die als nihilist te boek staat maar bij nadere lezing de legitimatie van verhalen zoals 'de wetenschap' ter discussie heeft proberen te stellen. Of wat te denken van Musil (1988) met *De man zonder eigenschappen*.

121 Hier betreed ik een andere vraagstelling: schept taal werkelijkheid of **is** er werkelijkheid die door taal geëxpliciteerd wordt? In het eerste geval **was** er gewoon geen paradigmatische discussie voordat de notie paradigma onder woorden werd gebracht en in het tweede geval spreek ik wel degelijk van voortschrijdend inzicht. In dat geval kun je wel degelijk spreken van vooruitgang terwijl je in het eerste geval slechts kunt spreken van het steeds opnieuw uitvinden van werkelijkheden.

paradigma als van Homerus niet meer. En wat wordt daardoor allemaal weggemaakt?

In het uitwerken van het begrip conflict wordt in Een kwestie van verschil vervolgens verwezen naar de constructieve kant van conflict (blz. 13). Zonder conflict geen Staat der Nederlanden en zonder conflict geen volwassenheid, luidt het argument en daarmee lijkt conflict zelfs een belangrijke bron geworden van, jawel vooruitgang! Want het **is** toch stukken beter dat we van Spanje los **zijn**, toch? En wat **zijn** we blij met al die volwassen mensen, dat is toch veel beter. Volgens mij is 'beter' een keuze tussen meerdere mogelijkheden die door middel van dominantie wordt afgedwongen: Gij zult volwassen worden, Gij zult een autonome staat **zijn**. Maar wie bepaalt dat? En hiermee trek ik deze discussie de theorie van de schrijvers in. Er bestaat geen beter zonder een Wie. En die Wie weet door middel van dominantiespelen zijn perspectief 'beter' te noemen. Voor de schrijvers klinkt het wellicht beter dat er nu een Staat der Nederlanden **is**. Ik weet zeker dat er tijdens de 80-jarige oorlog ook geheel andere beelden aanwezig waren die wellicht in hun consequenties nog beter **zijn** dan een Staat der Nederlanden. (Of bezondig ik mij nu ook aan een beter denken?)

Op dezelfde bladzijde (13) wordt een volgend verschil duidelijk. Ik heb het **moeten** denken naar het lineaire rijk der modernisten verwezen. Daar waar dit woord opduikt, wordt het tijd voor een deconstructie en een vertraging die a priori helder maakt. Als xyz waar **is**, dan **moet** je pp doen om xx te bereiken, heet de regel die in veel discoursen dominant gemaakt wordt. Het **is** echter maar de vraag of xyz waar **is**. En dan wordt het naar mijn mening wat zwaarder om te **moeten**. Ik heb mijn taalgebruik dan ook zoveel mogelijk geschoond op een dergelijk **moeten**¹²². Veelal werd dit vervangen door het meer onbepaalde 'kunnen' of 'mogen' en dit soort taal schept ruimte. Want op het moment dat je in een boek schrijft dat we "het constructieve aspect **moeten** verdisconteren", wordt het al niet meer mogelijk om het niet te verdisconteren als de niet-lineaire wereld ons dat vergunt. Hiermee beperken we onze ruimte en het tegengestelde daarvan, te weten 'verruimen'¹²³, wordt als methode buitengesloten.

Op bladzijde 14 kom ik nog twee thema's tegen waarin ik verschil van de schrijvers. Op deze bladzijde gaan zij op zoek naar een definitie van het begrip verschil. Het op deze wijze zoeken naar een definitie vind ik het platmaken van alle mogelijke betekenissen in het hier en nu. Paz (De boog en de Lier, 1995) betoogde al dat definiëren heilloos **is**, steeds zal de betekenis zich verwijderen van de definitie. Lyotard (1992) spreekt in dit verband zelfs van pijn. Dit roept wel weer een ander beeld op. Al de definities die er van een begrip gegeven worden, zouden even waar of onwaar kunnen **zijn** zonder hiërarchie. Zo wordt het begrip omcirkeld zonder dat bestaande definities verwaarloosd worden. Voor mij **is** definiëren een vorm van vastzetten, waarbij we vervolgens lineair de consequentie van het vastzetten uitwerken. Van de immense variatie die het begrip conflict in elke context, in elke werkelijkheid, bij elke wie en voor elke wat kan hebben, wordt er slechts één gepakt en die wordt nog benoemd ook: het "functioneel, construerend conflict." En **is** deze methode van definiëren niet strijdig met wat de schrijvers een recursieve methode noemen¹²⁴: "Het honoreren van heterogeniteit, variëteit of pluriformiteit in de zin van het *niet-verhinderen van een anders-zijn*" (In mijn taal 'anders-doen').

122 In het contact dat ik met mensen heb, blijkt dit moeten ook vaak convergerend te werken, waardoor er uiteindelijk maar een mogelijkheid (werkelijkheid) overblijft.

123 Zie Van Oorschot (1999).

124 Van Dongen (1996:234).

Laat ik even terugkijken op de methode van argumenteren die Een kwestie van verschil aanbiedt. Hoe liep voor mij het proces tot nu toe? Na het afstand nemen van een 'verouderd' paradigma (Homerus) en het aanbieden van een ander (beter?) wetenschappelijk paradigma werd ik geconfronteerd met de stelling dat de wetenschappelijke conflicten een 'constructieve' kant hebben, waardoor het 'beter' gaat? Vervolgens **moet** deze notie er in verdisconteerd worden. Omdat je als lezer (zoals ik de eerste keer dat ik het boek las) niet beter weet, ga je met de schrijvers mee en word je plots geconfronteerd met een functioneel conflict. Je zult toch Napoleon heten, een beetje driftig aangelegd zijn en derhalve (al masturberend volgens de geschiedschrijvers) half Europa op zijn kop zetten om dan van de schrijvers van Een kwestie van verschil te vernemen dat het een functioneel construerend conflict is **geweest**. Het laat zich raden wat Napoleon in zijn tent gaat doen.

Een tweede thema dat ik op deze bladzijde tegenkom, **is** het afscheid nemen van de journalistiek en de poëzie. Komt u binnen, gij rede. Categoriseer, vermaal en vermorzel. Stamp fijn en definieer. Vertrek, o ambiguïteit en singulariteit, laten wij de wereld platmaken en houden, want het **zijn** me lastpakken die kunst en dat gevoel, ongrijpbaar en onvoorstelbaar. Niet voor rede vatbaar! Wellicht dat ik hier mijn disfunctioneel en destructief conflict met de schrijvers helder heb: alles van rede **is** reddeloos verloren.

Met paragraaf 1.2 van Een kwestie van verschil stappen de schrijvers de filosofie binnen. Het **is** een vakgebied dat ik met de grootste voorzichtigheid wil betreden omdat ik er doodeenvoudig te weinig verstand van heb¹²⁵. Of Een kwestie van verschil zelf een helder beeld schept van het filosofisch denken kan ik niet beoordelen.

Een eerste opmerking betreft het citaat van Ionesco dat de schrijvers gebruiken. (1996:15) "*Alleen het voorbijgaande is van blijvende waarde.*" Daar stel ik kort gezegd tegenover: voor mij **is** alleen het hier en nu van belang. Het verleden **is** niet te kennen en van de toekomst weet ik helemaal niets. Ik zou een ander citaat gebruikt hebben. Als Borges (1990:35) de filosofie van H.P. Grosse bespreekt, sluit hij deze bespreking af met: "Bertrand Russell heeft de stelling [n.b. dat het universum eeuwig is] geactualiseerd. In hoofdstuk 9 van *The analysis of mind* (Londen 1921) veronderstelt hij dat de planeet enkele minuten geleden is geschapen, voorzien van een mensheid die zich een denkbeeldig verleden 'herinnert'¹²⁶."

Laat ik mij concentreren op de a-priori die in het citaat zit: de focus op een verleden. Bij de Romeinen gebruikten ze een metafoer om hun idee van de mens in de tijd aanschouwelijk te maken: de mens loopt met zijn gezicht naar het verleden achterwaarts in de richting van de toekomst. En dit beeld wordt door Ionesco en daarmee door de schrijvers opgeroepen. Ik zou er de metafoer naast willen zetten dat we door een zodanig duistere ruimte lopen dat alleen voor en achter wazig iets te zien valt. De rest noem ik puur gissen. Alleen in het hier en nu **is** net voldoende licht om iets te zien.

Een consequentie van de focus op het verleden **is** het reïficeren van de reflectie. In een dynamische, niet-gereïficeerde reflectie kun je je hooguit afvragen: welke ruimte laat ik mij in de context ontnemen waarin ik mij bevind; in zoverre er verbinding te maken valt vanuit de te reflecteren context met de bestaande context¹²⁷. Wat resteert er van

¹²⁵ Ik betrap mij regelmatig op meningen omtrent situaties waarvan ik te weten kom door te lezen en waarvan ik vervolgens vergeet dat het ervaren van die situatie weer geheel andere informatie oplevert dan het lezen alleen.

¹²⁶ Borges, De schepping en P.H. Grosse, Buenos Aires 1990.

de derde bij wisselende contexten? Valt daar een uitspraak over te doen? Welke overeenkomsten **zijn** ook nu nog aanwezig waardoor ik mij in een vorige context gedroeg zoals ik mij gedroeg? In een gereïficeerde reflectie wordt gevraagd naar wat er gebeurd **is** en waarom. Vervolgens wordt er op basis van dit construct voorgesteld een ander gedrag te produceren.

Als je jezelf tegenwoordig professioneel organisatieadviseur wilt noemen dan **moet**¹²⁸ je aan reflecteren doen. Een verhaal zou kunnen **zijn** dat dit modewoord is overgewaaid uit de sociale, psychologische en psychiatrische werelden, waar reflectie sinds Freud heilig **is** verklaard, maar het draait mij nu precies om dit construeren van een verleden. Daar wil ik mij niet aan bezondigen. Wie het eerst dit woord gebruikte als adviseur, waar het vandaan komt en meer van dat soort vragen zal ik hier niet bespreken. Mij gaat het om het hier en nu. En zelfs dat valt niet te definiëren.

In dat hier en nu constateer ik in ieder geval een toenemende discussie over reflecteren. En een toenemende druk op het **moeten** reflecteren. Ethische codes, die als paddestoelen uit de grond schieten in bijna elke bedrijfstak (want dan **ben** je professioneel?), verplichten bijna tot reflectie. Alsof je zonder een gedegen schriftelijke¹²⁹ reflectie, in samenspraak met een senior of collega-adviseur¹³⁰, niet professioneel **bent**.¹³¹

Reflectie op het verleden. Reflectie op de interventie. Reflectie op het reflecteren. Reflecteren op het reflecteren van het reflecteren enzovoort. Een haast oneindige reeks lijkt het geworden. En **is** daar wat mis mee? Dat mag ieder voor zich zelf bepalen. Mij gaat het om de consequenties. En over het vastklampen aan structureel gedrag als legitimatie van het bestaan van een beroepsgroep. **Zijn** er nog organisatieadviseurs als er niet meer gereflecteerd wordt?

Terug naar het citaat van Ionesco. Laat ik niet voorbijgaan aan het 'voorbijgaande' in het citaat van Ionesco. Je zou

127 Naar een lineair model zou de context gedrag kunnen oproepen of wegmaken. In dat geval wordt het vrijwel onmogelijk om in een andere context nog iets te zeggen over de te reflecteren context omdat de nieuwe context weer gedrag oproept dat niet bij datgene hoort waarover gereflecteerd wordt. Andersom kan gesteld worden dat gedrag de context oproept of beïnvloedt. In dat geval wordt het onmogelijk om uit te zoeken welke context aangeboden werd en wat de achteraf reflecterende persoon daar in deed. In een derde, net zo lineair model wordt beide mogelijk. De dynamica wordt dan maximaal. Enige veronderstelling van de continuïteit 'persoonlijkheid' of 'herkenbaar gedrag' wordt daarmee volstrekte onzin.

128 Daar gaan we weer: in een discussie met de primus inter pares van deze beroepsgroep kwam naar voren dat het notuleren van het gesprek **moest** en leidde tot een hogere reflectie. Ik stelde daar tegenover dat notuleren afleidde van het hier en nu en een blokkade opriep in het krijgen van contact met je gesprekspartners; waar houd je je mee bezig: met de ander of met jezelf?

129 Reagerend op dat schriftelijke, dat **is** ook maar een methode, ook gaan winkelen met je dochter **is** een vorm van reflecteren die buitentalig tot ongekende inzichten leidt.

130 In hoeverre kunnen we spreken van reflectie als twee mensen, die sociaal en cognitief al de nodige dubbelzinnigheid uit hun context hebben verwijderd met elkaar 'in gesprek' gaan over wat er **is** gebeurd: "Ja jouw interventie op het... blah, blah, **was** zeer goed," of twee mensen die op een andere manier vast zitten (in het juist niet op 1 lijn zitten) of welk ander vast interactiepatroon dat zich afspeelt (kan overigens ook al na een seconde zo **zijn**, dan kan het gesprek al vastlopen in slechts 1 mogelijke uitkomst, en gaat die dan nog over inhoud. Gaat reflectie niet veel te veel over inhoud, zelfs als het sociale inhoud is geworden van het gesprek tussen 2 adviseurs... toverwoord voor mij **is** niet reflecteren, maar het doorgaan blijven produceren van variatie, het kunnen blijven variëren op alle mogelijke niveaus: variëren in de interactie tussen de reflecterende partijen, variëren in methode, dus niet alleen reflecteren op het verleden, variëren in methode van interveniëren, ... het toestaan van steeds nieuwe beelden in de interactie.

131 Reflectie vindt altijd plaats via taal lijkt het wel, kan het ook anders, en wat als ik nou gewoon niet weet wat ik heb gedaan of doe (gebaseerd op een gevoel of hoe je het wilt noemen)? Reflectie **is** het verzinnen (construeren **is** de mooie term daarvoor) van een verleden (en daarmee een nieuwe werkelijkheid in het heden) waarbij er vervolgens de valkuil **is** van de lineariteit en het daarmee dus vastzetten van de mogelijke uitkomsten van het proces (meestal slechts 1).

kunnen denken dat er dan ook zoiets zou kunnen **zijn** als iets dat niet voorbijgaat. En hiermee trap ik bijna in een val die daar voor mij klaar ligt. In het veronderstellen van een voorbijgaande, wordt ook verondersteld dat er iets **is**. Maar **is** er wel iets?

In deze paragraaf van Een kwestie van verschil zie ik ook weer een expliciete verwijzing naar de a-priori's van het wetenschap bedrijven.

Ik heb er nu al een aantal bij hen opgespoord:

- kom tot een definiëring van de probleemstelling in een wetenschappelijke taal die door meerderen te verstaan **is**;
- kom tot een disciplineren en een systematiek;
- verlaat de journalistiek en de poëzie;
- benoem anderen die hetzelfde onderwerp binnen het kader van de 'wetenschap' hebben beschreven en verwoord hun standpunt;
- leg expliciet verantwoording af over de wijze waarop tot bepaalde uitspraken **is** gekomen.

Stuk voor stuk restricties en het maken van onderscheid.

In deze paragraaf (1.2) van Een kwestie van verschil wordt de verantwoording afgelegd met behulp van een triptiek die door Guba en Lincoln werd verwoord: ontologisch, epistemologisch en methodologisch¹³².

Volgens Guba en Lincoln (1989:83):

- De ontologie beantwoordt de vraag: "*What is there that can be known?*"
- De epistemologie beantwoordt de vraag: "*What is the relationship of the knower to the known (or the knowable)?*"
Guba en Lincoln herfraseren dat naar "*How can we be sure that we know what we know?*"
- De methodologie beantwoordt de vraag: "*What are ways of finding out knowledge?*"

De vertaling hiervan door de schrijvers luidt als volgt:

- *Vanuit de ontologie stellen we de vraag wat de ware werkelijkheid is of de werkelijke waarheid, waarin we leven.*
- *Vanuit een epistemologie stellen we de vraag hoe we een werkelijkheid kunnen kennen.*
- *Vanuit een methodologie stellen we de vraag hoe de wereld of de werkelijkheid hanteerbaar is.*

Voordat ik zelf overga tot een beantwoording van deze vragen wil ik nog even stilstaan bij het verschil dat zich ontvouwt tussen Guba en Lincoln en de schrijvers.

¹³² Naast dus deze vraag naar meervoudigheid en de vraag naar WIE, WAT is er ook meteen weer de vraag of er zoiets als ontologie bestaat. Het blijkt door de introductie van dit begrip onmogelijk om nog te zeggen dat er geen ontologie is omdat dat een ontologische uitspraak is. Waar ik het alleen nog over wil hebben is methode.

Mij valt het verschil in vastzetten op. Bij Guba en Lincoln lijken het open(ende) vragen, terwijl het bij de schrijvers nogal gesloten **is**. Bij een vraag als *"What is there that can be known?"* staat de mogelijkheid nog open dat er gezegd kan worden: "There is nothing to be known", terwijl de vraagstelling bij de schrijvers al impliciet een werkelijkheid veronderstelt. Ook de vraag *"How can we be sure that we know what we know?"* klinkt veel voorzichtiger om uitgaande van een mogelijk te geven werkelijkheid te vragen hoe we deze kunnen kennen. Een duidelijk verschil zit hem in de vraag naar methode (methodologie¹³³). Guba en Lincoln schrijven een boek over sociaal wetenschappelijk onderzoek en stellen dan bij methode ook een onderzoeksvraag. "What are ways of finding knowledge?." Bij de schrijvers **is** deze kennis kennelijk al voorhanden, immers deze **is** ontologisch en epistemologisch al beantwoord en nu komt de vraag: "Wat doen we met deze kennis (over wat conflicten **zijn**)?"

Het gevaar dat ik zie bij de accentverschuiving ten opzichte van Guba en Lincoln (de schrijvers geven zelf aan zich bij hen aan te sluiten) zit in de opbouw van het vertoog. Door er van uit te gaan dat er een kenbare werkelijkheid **is** waartoe zelfs ware kennis **is** te verwerven, wordt het onmogelijk om het begrip (eigen) werkelijkheid zelf ter discussie te stellen. Of anders, de schrijvers hebben een werkelijkheid nodig, al **is** deze wellicht meervoudig, triadisch en al wordt deze gesitueerd in zoiets als het sociale en al ontkennen ze het. Ik zou hun presuppositie willen herfraseren als: er **is** een gegeven werkelijkheid die we conflict noemen, waarover de laatste jaren vanuit verschillende paradigma's waarheidsuitspraken gedaan worden. Wij hebben op basis van nieuwe? andere? betere? informatie kunnen vaststellen dat een aantal van die waarheidsuitspraken niet meer geldig **is** en zetten er een andere naast. Alleen binnen een dergelijk kader wordt het vervolgens mogelijk om tot een ethiek te komen van algemene geldigheid. Want als er waarheid **is**, **is** er ook onwaarheid en kunnen er dingen gedaan worden die de waarheid aantasten, of de onwaarheid expliciteren.

Het wordt nu misschien tijd om de vraag te stellen die Heidegger¹³⁴ (1927:28) heeft geformuleerd als het gaat om het wetenschapsbedrijf: *"De eigenlijke 'beweging' van de wetenschappen speelt zich af in de meer of minder radicale en voor hen zelf niet doorzichtige herziening van de grondbegrippen. Het niveau van een wetenschap wordt bepaald door de mate waarin zij tot een crisis van haar grondbegrippen in staat is. In zulke immanente crises van de wetenschappen raakt de verhouding van het positief onderzoekende vragen tot de bevraagde zaken zelf aan het wankelen."*

Bij Guba en Lincoln blijft dit mogelijk. De openheid van de beginpositie biedt de gelegenheid om de beantwoording onmiddellijk ter discussie te stellen. Bij de schrijvers van Een kwestie van verschil wordt dat al een stuk moeilijker. Als een uitspraak gedaan in het taalspel van de wetenschap (hun wetenschap) het predikaat waarheid met zich draagt - al op het moment waarop de vraag naar het ontologische gesteld wordt zonder deze nog beantwoord te hebben - dan wordt de weg terug zeer lang.

In het navolgend stuk zal ik mijn eigen vooronderstellingen opschrijven. Ik hanteer daarbij niet de indeling van Guba en Lincoln, maar leg vast welke a-priori's ik van belang acht.

¹³³ Wellicht dat dit verschil 'methode' of 'methodologie' mij al op een spoor zet wat er achter het verschil tussen beide auteurs zit: een methode is een manier waarop iets gedaan kan worden. Zelfs gegeven een vrij vast paradigma is het mogelijk om verschillende methoden te gebruiken, een methodologie is daarentegen een verzameling (en daarmee ook eindig in zijn methode) waarvan het maar zeer de vraag is of er bij een paradigma meerdere methodologieën mogelijk zijn.

Een allereerste opmerking betreft de presuppositie dat de mens al dan niet een orde buiten zichzelf als gegeven aanvaardt. Voor mij **is** dit een dynamisch en interactioneel proces waarbij een individu orde schept (in zijn eigen hoofd?) en waarbij dat wat we natuur of wereld noemen kaders oproept waarbinnen dit ordeningsproces plaats kan vinden. Als een metafoor om daarbij ook de willekeur en het contingente aan te duiden, gebruik ik de caleidoscoop. Een kleine beweging met dit apparaat laat een volkomen ander beeld (orde) zien. De orde wordt niet gegeven maar wordt geproduceerd, al gebeurt het in de metafoor van de caleidoscoop dan ook slechts binnen de mogelijkheden van de caleidoscoop. Daarbuiten wordt elke denkbare orde mogelijk wanneer we het hebben over sociale ordening. Dit brengt mij op de heterogeniteit van de veronderstelde orde. Hier ben ik op ingegaan bij de bespreking van Weick. Ik produceer mijn eigen hier en nu en constateer in contact met anderen dat deze afwijkt; niet het object¹³⁵ **is** ambigue, mijn aannames maken dat.

Welke methode denk ik toe te passen bij het doen van uitspraken over het productieproces van de ordening die ik als mens aanbreng? Immers de ordening 'is' er niet, maar wordt door mij aangebracht. De studie wordt wat dat betreft in tweeën opgedeeld. In het eerste gedeelte (Deel 2 & 3) worden op een veronderstelde orde, te weten organisaties, verschillende ordeningsprincipes losgelaten. Hoe kijk je naar organisaties als je reïficieren als optie neemt, hoe kijk je naar organisaties als je deconstructie als mogelijkheid gebruikt? Met andere woorden: er wordt een ordeningsprincipe gebruikt om naar een ordeningsprincipe te kijken, waarbij beide constructen **zijn**. Er **is** geen reïficatie, er **bestaan** geen organisaties anders dan in de hoofden van hen voor wie een organisatie of reïficatie een realiteit **is**. In het deel dat hierna volgt, wandelt de scheppende mens door het caleidoscopisch universum dat door hem in interactie geschapen wordt. Een universum dat er niet 'is', maar tijdens de wandeling gecreëerd wordt. Elke stap die hij zet laat een andere orde zien. Elke stap blijft een kort verwijlen, zonder dat een definitieve positie ingenomen wordt. Een beeld ernaast plaatsend: in het slothoofdstuk probeer ik te ontsnappen aan het gedrag dat de mens produceert die zijn olifanten probeert weg te jagen en daar (bij gebrek aan olifanten) uitstekend in slaagt. Een weer ander beeld: ik probeer in het slothoofdstuk te ontsnappen aan het gevaar dat de eerste methode met zich meebrengt, namelijk dat er enige rangorde tussen de ordeningsprincipes bestaat waarin de één (dereïficatie) beter **is** dan de ander (reïficatie). Je kunt slechts spreken van een tijdelijke overheersing van het ene concept ten opzichte van het andere concept, maar uiteindelijk verliest elk concept zijn werking en wordt het lineair en dood (en ergens anders weer levend).

Kort en goed vind ik het productieproces van de orde interessanter dan de uiteindelijke orde. Mensen in een bedrijf naar hun cultuur vragen, staat dan gelijk aan vragen naar een tussenstand in een eeuwigdurend proces van betekenisverlening en afgezien van de vraag wat de vrager doet met behulp van zijn vragen, lijkt dit nauwelijks interessant omdat er alleen gevraagd wordt naar de impliciete afspraken die mensen gemaakt hebben over hoe ze over hun ver-

134 Ook bij Heidegger vermoed ik de veronderstelling van een werkelijkheid. Hij gaat ontologisch uit van het erzijnde van het zijnde (in de wereld zoals men wil) en plaatst deze uitspraak voor ontische uitspraken in de wetenschap. Ik ben zelf nog steeds niet overtuigd van een ontologie van zijn, en ben op zoek naar een ontologie van beweging en raak daarom bij Heidegger gauw de draad kwijt.

135 Of anders toch een subject object dichotomie.

136 Terwijl deze tekst geschreven wordt komt een onderzoekster van het sociaal-geografisch planbureau een aantal vragen stellen over mijn onderneming, de Oplichterij in de Witte de Withstraat 48a te Rotterdam. Haar inleiding laat niets te raden over, zij onderzoekt de betekenis van het Museumpark voor de Witte de Withstraat en stelt als eerste de vraag: "Bent u dit bedrijf (onder andere galerie) hier begonnen omdat het vlakbij het museumkwartier zit?". Ik antwoord met Nee en er valt een pijnlijke stilte die uiteindelijk door een ander (een exposerend kunstenaar) opgevuld wordt, die gaat vertellen dat we hier juist zitten vanwege het museumkwartier, pas dan gaat de onderzoekster schrijven.

meende gezamenlijke beelden zullen praten, zonder dat de beelden zelf ter sprake komen¹³⁶. Aan de andere kant, het volledig situeren van alles in het hoofd wordt een nihilistisch solipsisme en daarmee te eenzijdig.

Een andere aanname: alles **is** verhaal. Elk uitspraak, ook deze, **is** slechts een verhaal. De mogelijkheid bestaat dat er een verhaal mogelijk **is** waarin een werkelijkheid voorkomt, het kan dat er een verhaal mogelijk **is** waarin meerdere werkelijkheden voorkomen en het kan dat er een verhaal mogelijk **is** dat er geen werkelijkheid bestaat. Tussen deze verschillende verhalen bestaat voor mij geen hiërarchie van beter.

In dat verband wordt het mijns inziens minder interessant om onderscheid te maken tussen verschillende vertogen. In Een kwestie van verschil wordt een onderscheid aangebracht tussen poëzie, journalistiek en wetenschap. De achterliggende gedachte lijkt dat het hier gaat om vertoogstijlen die elkaar niet raken volgens het beeld dat Lyotard schetst in Het Enthousiasme (1986). Hij komt met het beeld dat de verschillende zinsfamilies, als vervolg op de door Wittgenstein gebruikte termen taalspelen en familiegelekenissen, eilanden in een archipel **zijn** die slechts benaderd kunnen worden met behulp van hetzij een koopvaardijship dan wel een oorlogsschip. Als je denkt dat het er **is**, **is** het er ook, geef ik daar als commentaar op. Ik vind dat een gemaakte wereld.

Een weer andere aanname: het wetenschappelijk discours lijkt te veel op een digitaal talig discours. Voor mij **is** alles communicatie en het reduceren van alle mogelijkheden tot het talige component maakt te veel weg van wat er ook toe doet. En dat geldt ook voor vakken zoals organisatieadviseur en (psycho)-therapeut. Er gebeurt te veel met de ruimte waarin mensen verblijven en de manier waarop ze hun lichaam gebruiken om dat buiten beschouwing te laten. Veel interventies die ik in groepsprocessen gebruik, gaan om dat niet talige. Om wat voorbeelden te noemen. Tijdens een gesprek een kind op schoot nemen veranderde een gesprek 'over'... in een gesprek 'met'... Een andere mimiek aannemen dan op dat moment vanzelfsprekend lijkt, geeft een gesprek een totaal andere wending. Schrijven tijdens een gesprek beïnvloedt. Iets meer naar iemand toe zitten kan de configuratie in een groep zodanig veranderen dat er een andere uitkomst mogelijk wordt. Iemand even aanraken kan de dynamiek weer zo veranderen dat het gesprek een andere kant opgaat. Inspelen op mensen die door NLP en vergelijkbare opleidingen zijn geschoold in het geven van één definitie aan een houding of gebaar, **is** voor mij zelfs een spel geworden. Maar ik wil nog een stap verder gaan. In een werkelijkheidsbeschrijving die de inhoud van het gesprek centraal stelt en deze ter analyse aanbiedt, krijg je een geheel ander zicht op wat er aan de hand **is** dan wanneer die inhoud een deel van een groter totaal **is** of zelfs nog sterker, nauwelijks van belang hoeft te **zijn**. Een van de meest belangwekkende bijdragen van Van Dongen c.s. vind ik het configuratiedenken. Hierin wordt een WIE zeer direct verbonden aan een WAT. Ik zie Maas (1988) in Ongedefinieerde ruimte deze configuraties opzoeken in een bredere tijdspanne dan ik dat doe. Op basis van de analyse van een serie vragenlijsten wordt aannemelijk gemaakt dat Wie en Wat erg dicht bij elkaar liggen. Door mij wordt dit configuratiedenken vele malen gedynamiseerd. Binnen een gesprek kunnen verschillende configuraties ontstaan en weer verdwijnen, kunnen meningen opkomen en even snel weer van tafel geveegd worden. En in een tomeloze spoed krijgen multi-pele inclusies wel/niet betekenis. Daarbij zijn/worden de meningen en de configuraties in een helse dynamiek met elkaar verbonden, waarbij ik zelfs de veronderstelling dat de uitkomst meer door het WIE dan het WAT bepaald wordt, zou willen onderzoeken. Ter illustratie:

Tijdens een sollicitatiegesprek (zeer kort door de bocht en zeer gereïficeerd):

Karel: "Kun je ook één van je slechte eigenschappen noemen?"

Roel: "Ja, ik wil nog wel eens uit mijn slof schieten als ik niet tijdig geïnformeerd word over de voortgang van mijn projecten."

Karel: "Ja dat dacht ik al, en het **is** voor deze baan juist essentieel dat we iemand vinden die het overzicht houdt. En dus..."

Op talig niveau lijkt hier zich een vertoog af te spelen op het vlak van elkaar informeren en op basis daarvan te komen tot een uitspraak over het al dan niet aannemen van de sollicitant. Er kan zelfs betoogd worden dat men interacteert met elkaar. Op niet talig niveau kan er al een configuratie tussen de twee gespreksleden **zijn**, en dan doet het er niet meer toe wat er gezegd wordt. Maar er kan ook een tegenstelling ontstaan zijn en dan ligt het geheel aan de gesprekspartners of ze überhaupt tot reflectie op hun gevoel overgaan of elkaar een spel aanbieden waarin Karel - die Roel kan aannemen - een talig construct neerzet waarin de sollicitant in de val loopt door zelf te zeggen waarom hij niet geschikt **is**¹³⁷.

In het eerste geval zal Karel dan op grond van de bestaande configuratie zeggen: "En dus bent u aangenomen", en in het tweede geval zal hij zeggen: "En dus bent u niet aangenomen." En waarom Roel wordt aangenomen, heeft dan niets te maken met zijn antwoord maar met de betrekking die beide gesprekspartners met elkaar hebben opgebouwd, of nog scherper, de illusie van een betrekking. En die betrekking wordt maar zeer ten dele opgebouwd door het talige en veel sterker door het niet talige. Los nog van de multiple inclusie en de invloed van de derde¹³⁸.

Laat ik terugkeren naar Een kwestie van verschil. Hoofdstuk twee wordt door mij gezien als een verantwoording van of aanhaken bij het postmoderne standpunt. De tekst van het hoofdstuk laat zich in drie delen indelen. Als eerste een deel waarin de vervlechting tussen sociaal construeren en het postmoderne tegen het licht gehouden wordt. Vervolgens wordt een aantal begrippen uit het postmoderne/sociaal construeren voor het voetlicht gebracht om in het derde deel de eerste consequenties aan een postmodernisme/sociaal construeren te verbinden.

Meningen over het hier en nu hebben op een of andere manier altijd al bestaan. Zij hebben in verschillende configuraties voor verschillende denkers verschillende werkelijkheden opgeroepen. Voorbeelden noem ik de Russische schrijver Tolstoj die onder andere in Oorlog en vrede en Anna Karenina een pleidooi houdt voor de contingentie van wat zich als oorzakelijk en logisch voordoet en regelmatig de toen geldende geschiedschrijving op de hak nam door een persoonlijk beleven te vergelijken met wat er in de analen terecht kwam. Voor hem was geschiedenis vooral te verklaren als een interactiepatroon tussen mensen en waren alle grote verhalen flauwekul. Of neem Dostojevski die keer op keer in zijn romans een extatische meervoudige werkelijkheid aanbiedt, waarin conflict een gevolg lijkt van

137 De complexiteit is dat het uitzoeken of er een Wij is of niet, deel wordt van de communicatie. Verder vergt het veel inlevingsvermogen om iets te kunnen waarnemen bij de gesprekspartner(s). Ik ga er daarbij vanuit dat mensen die met een ander bezig zijn, daar beter toe in staat zijn dan mensen die alleen met zichzelf bezig zijn. En verder zal ik mijn hele leven last hebben van de beelden die ik zelf inbreng waardoor ik denk dat er iets is, wat er niet is, waar ik vervolgens dan op reageer. Daarbij komt dat communicatie circulair en singulier is. Het komt regelmatig voor dat een gesprek waarin een wij gevoeld wordt, uiteindelijk een grote tegenstelling in zich borg en andersom. (Ik vind het heel prettig dat u mij steeds tegensprekt, dat gebeurt niet veel.)

138 Een methode die ik hieraan ontleen is dat ik eerst probeer uit te zoeken of een Wij mogelijk is in een gesprek voordat ik tot inhoud overga. Als ik ooit zover kom. Want als die wij er is, blijkt inhoud vaak van zo'n ondergeschikt belang dat deze aan het eind van een gesprek in 3 seconden geregeld wordt.

de (on)mogelijkheid van zijn romanhelden om met de werkelijkheid van een ander om te gaan. Maar ook de door Plato en Socrates (twee waarheid- en dingdenkers van het eerste uur) verfoeide sofisten die methode (retorica) predikten, boven waarheidsfilosofie, horen hiertoe. En wie weet **was** Jezus wel een postmodernist¹³⁹.

De vraag die ik mij stelde bij het lezen van hoofdstuk twee: Wat hebben de schrijvers gekozen uit de geproduceerde werkelijkheid die postmodernisme/sociaal constructivisme heet? Die vraag wordt des te relevanter als blijkt dat verschillende auteurs een andere selectie dominant maken in hun vertoog over wat dat postmodernisme dan wel **is**. In het schrijven en het lezen van teksten¹⁴⁰ lijken nu eenmaal de schrijver en de lezer in het geding. Elk verleent zijn betekenis aan de tekst op het moment van contact met de tekst. Een betekenis die niets te maken hoeft te hebben met dat wat een derde of vierde, of dezelfde in een andere context aan de tekst verleent.

Enige voorbeelden¹⁴¹, waarbij deze helaas wat plat worden door de beknoptheid ervan.

Frissen (1998:206), hoogleraar bestuurskunde, kiest in zijn beschrijving van wat het postmodernisme dan wel kan zijn voor Rorty omdat: *In filosofische zin inspireert Rorty me omdat hij lichtvoetig, ironisch en humoristisch is – schaarse kwaliteiten in een wereld waarin nogal wat voormalig marxisten en zwaarmoedige Fransen rondlopen*. In zijn vervolgbetoog lijkt hij te kiezen voor het postmodernisme als maatschappelijke tendentie waarin liberale bourgeoisie, elites en yuppies een amoreel en oppervlakkig leven lijken te kiezen om fundamentele antwoorden te geven op de toenemende differentiatie en monocentrisme, lees modernistische aanpak van de (een) werkelijkheid.

Ik kom bij Frissen niet een beschrijving tegen van methoden zoals deconstructie en differend en ook de oriëntatie op taal als constituerende kracht ontbreekt bijna geheel. Zoals dit wel bij de auteurs van Een kwestie van verschil opdoemt.

Lorenz (1998), een schrijver die zich afficheert als filosoof in met name de theorie van de geschiedenis, kiest voor een beschrijving van Foucault, Derrida, White en Ankersmit. Hij noemt het postmodernisme een tegenbeweging en plaatst de eerder genoemde auteurs in een tekst-hermeneutische traditie. In zijn beschrijving ontstaat een soort tegenstellingenrijtje:

- Voor het moderne geldt een vertoog van continuïteit tegenover een postmodern vertoog van discontinuïteit.
- Voor het moderne geldt een centrum van waaruit vertrokken wordt en een reductionistische aanpak en voor het postmoderne geldt een anti-essentialisme en anti-reductionisme.

139 Vanuit de gedachte van Lyotard dat het postmoderne de status nasendi is van het moderne (Een werk kan pas modern worden als het eerst postmodern is) is de tekst Jezus zelfs zeer postmodern. Wat zijn volgelingen al interpreterend gedaan hebben daarna (daarna? of ontstaat er telkens weer een nieuwe Jezus) is de geest doden met de letter; het kind is uit de wieg gekomen.

140 In navolging van Geertz (1973) kan voorgesteld worden dat culturen ook 'gelezen' kunnen worden als een tekst. De zin in de tekst waar deze voetnoot naar verwijst kan dan geparafraseerd worden tot: "In het produceren en interpreteren van werkelijkheden is de mens in het geding." De opmerking van Derrida: *il n'y a pas de hors-texte* wordt door mij dan ook in die zin geherinterpreteerd: niet tekst **is** tekst **is** niet tekst. En het lijkt ironisch om dat op te schrijven omdat juist het centraal stellen van de tekst, zoals Derrida doet, essentialistisch **is** en andere mogelijkheden uitsluit en daarmee volgens sommige auteurs niet postmodern **is**.

141 De Ironie ten top: "Hoe komt het, geachte schrijver, dat u dit in deze auteurs ziet?"

- Voor het moderne geldt de wetenschap als een methode om te demythologiseren terwijl voor de postmoderne denker de wetenschap zelf een mythe **is**.
- Foucault doet het zus en een positivist doet het zo.
- Derrida 'ondergraaft' de stelling van de traditionele hermeneutiek.
- En ga zo maar door.

Bij Lorenz vind ik vooral een gepreoccupeerdheid bij het nieuwerige dat het postmoderne biedt. De methode die het biedt om als geschiedschrijver met teksten om te gaan (want meer heb je toch niet als het om het verleden gaat) lijkt voor hem interessant. Enige relatie met Politiek of maatschappelijke beweging vind ik niet bij Lorenz. Sterker nog, de a-historische houding van Foucault en de politieke bewogenheid van hem voor 'het andere' vindt hij "paradoxaal."

Bij Chia (1996:97 e.v.) ten slotte, een Schotse wetenschapper in 'organization studies', zie ik weer een geheel andere benadering. Eén ding lijkt zeker, het postmodernisme 'is' iets voor Chia. Sterker nog, het **is** de basis van een fundamenteel conflict niet alleen tussen de modernen en de postmodernen maar zelfs tussen verschillende beelden van wat postmodernisme zou kunnen **zijn**. Enige citaten ter adstructie:

"I attempt to effect a conceptual distance between an increasingly widespread populist rendering of postmodernism, particularly in organization theory, and what might be called a "weak" style of thinking with its radical questioning of modernist social ontology and its consequent representationalist epistemology."

"Postmodernism is characterised by a rejection of the modernist drive towards unity, consensus, totalization and mastery of the natural and social world."

"Postmodernism seeks to undermine and displace the still-dominant master discourses which inhabit or insinuate themselves in the modernist project of theory building."

Een kleine vechtersbaas, een ware Don Quichot, die het gevestigde wel eens even de wacht aan zal zeggen. Ik vraag me af wat er eerst **was**: deze Don Quichot of zijn mening over wat het postmodernisme zou kunnen betekenen (**is** voor Chia).

Deze analyse **is** niet alleen relevant omdat het weer eens benadrukt dat iedereen zijn eigen selectie maakt, maar vooral ook omdat ik hier iets bespeur van wat ik korthedshalve de psychologie van de auteurs noem. De een ziet het plezier in de theorievorming, de ander het gevecht, de een reageert avant la lettre, de ander reageert ...???

Opponent: Geachte heer Quintilianus, wij **zijn** van mening dat u overdrijft en zeker geen wetenschap bedrijft.

Quintilianus: Meneer de opponent, u onderbreekt mijn betoog, ik **ben** nog niet op de helft.

Opponent: Mogen wij u er op wijzen dat wij de vragen stellen, ons vallen zeer veel onjuistheden op in uw betoog. U houdt zich niet eens aan uw eigen voorgeschreven opbouw van een pleidooi. Uw *inleiding* **is** te kort, u vermengt de *uiteenzetting van de feiten* met de *bewijsvoering* en uw betoog lijkt een *weerlegging* van het denken van de heer Van Dongen. Wij willen uw *slotwoord* niet eens meer aanhoren. Verder **is** de vorm die u voorstaat de vorm van het pleidooi, u staat hier niet in een rechtszaal!

Quintilianus: Dan heb ik mij schromelijk vergist! **Is** dit dan geen verschil dat tot 'gesgil' leidt? En **bent** u dan van mening dat mijn inhoudelijke argumenten geen hout snijden omdat ze niet voldoen aan uw vormeisen? Wilt u mij niet aanhoren maar wilt u in dispuut? In dat geval zal ik mijn pleidooi **moeten** onderbreken en mijn illustere voorganger Gorgias ten tonele voeren, want van redevoeringen heb ik veel verstand doch van debatten onthoud ik mij. En aangezien Gorgias in goede gezondheid zich momenteel in Griekenland bevindt, raad ik u aan over enige weken wederom te komen.

Opponent: Meneer, u houdt zich niet aan onze spelregels! Wilt u zich onze kritiek ter harte nemen en eerst iets doen aan uw vorm voordat wij ons uitgenodigd voelen om uw inhoudelijk wankel betoog op cruciale punten te kunnen weerleggen? Het **is** een hele eer voor u dat wij onze tijd aan u wijden!

Quintilianus: Ik heb mij schromelijk vergist. De tijden zijn nauwelijks veranderd. Juist in het subtiel hanteren van de vaste structuur herkent men de meester en nu doorgrondt u deze niet en noemt mij vormloos! Hoe nog te spreken. Ik voel mij zeer gekwetst en verlaat dit gestoelte.

Opponent: Wilt u blijven staan, wij zijn nog niet klaar met u.

Quintilianus: Het staat u vrij mij te bezoeken in Rome.

Opponent: Meneer, wilt u terugkomen...

EPILOOG

Jedenseits von wissen und kennen...

"Goede middag", sprak [ambtenaar eerste klasse Dorknoper]. "Ik moet met u spreken, meneer Poes. U onttrekt u aan Sociale Voorzieningen, u betaalt geen premies voor de AOW, u vult uw belastingpapieren niet in, u leeft van de hand in de tand en u hokt in een krot. Dat gaat zo niet." "Nee", zei Tom Poes bedrukt. "Maar wat moet ik eraan doen? Het beviel me best, tot nu toe."

Heer Bommel en de wisselschat. 1965

Om opnieuw te beginnen

De vraag blijft na alle theorie in het voorgaande, hoe tot een herwaardering, tot een manier van kijken, te komen. Vast staat dat het voorgaande geen afgerond theoretisch kader biedt, slechts ruimte om tot andere gedachten te komen. In deze epiloog, nog een paar laatste vragen, veronderstellingen en ideeën, in het verlengde van het voorgaande.

Over verschil maken

De auteurs die besproken zijn in het voorgaande, maken continu onderscheid tussen dingen die zij denken waar te nemen. Watzlawick bijvoorbeeld tussen inhoud en betrekking, Van Dongen tussen een functioneel conflict en een niet-functioneel conflict, Weick tussen een selectieproces en een retentieproces. Terug komt steeds weer dat er verschil gemaakt wordt en dat dit tot nadenken stemt. De wereld zien als een icoon: een ondeelbaar teken dat iets uitdrukt, betekent, tot betekenis komt. Alles wordt dan onderdeel van dat ene teken. En zie, hier gaat de taal al op de loop met de metafoor: hoe kan ik beweren dat de inkt een onderdeel **is** van de icoon die getoond wordt? Het **is** niet zozeer onderdeel van het icoon als wel voorwaardenscheppend. Zonder inkt geen icoon. En hoe kan ik beweren dat een icoon uit meerdere delen bestaat? Bijvoorbeeld een rond bord (1) met een rode rand (2) en daarin een auto(3). Los van de context betekenen deze 'delen' niets of iets anders. En ten derde: meestal wordt een icoon gebruikt om een eenduidige betekenis weer te geven; niet voor meerdere uitleg vatbaar. De wereld zien als icoon, als slechts één betekenaar, de wereld als haar voorwaarde en haar betekenissen oneindig laten **zijn**. Hoe dan uit te drukken dat alles één **is** (als mogelijk verhaal)? Een veelgebruikte methode **is** dat één opgedeeld wordt in veel en dat dat ertoe leidt dat het opgedeelde weer onderzocht wordt op zijn onderlinge verbanden en dat er beweerd wordt dat het ene onderdeel van meer belang wordt geacht dan het andere. Dat noemen we wetenschap: we breken het ene op in veel en onderzoeken de verbanden tussen de velen en dan hechten we waarde aan de delen en aan de verbanden: het één **is** beter dan het ander. Om dan vervolgens van die velen en haar verbanden weer één te willen maken? Een grote unificatietheorie? Bestaan er methodisch dan geen alternatieven? De vraag blijft: hoe druk je uit dat juist het maken van onderscheid tot verschil leidt en niet dat dat onderscheid van tevoren gegeven wordt. Zonder het maken van onderscheid, zonder het geven van namen, kunnen we niet veel in dit leven, echter tegelijkertijd beperken we ons elke keer weer op het moment dat we een onderscheid gemaakt hebben.

Over de dominantie van volgorde

Zowel Watzlawick als Weick hebben het sterk over volgorde. Volgorde lijkt mij ook een construct. Van Dongen spreekt dan ook over synchroniciteit. Op een ander niveau gaat het mij om bewustzijn. Ik denk vaak wel een soort wilsconstruct te hebben, iets waarvan ik wil dat het zus of zo gaat. Ik merk echter dat ik - en ik zie het ook bij anderen - dat wilsconstruct wegrationaliseer en er iets anders voor in de plaats stel. Krachten zoals je aanpassen, zorgen voor de ander en dergelijke, leiden af van wat je oorspronkelijk wil en wel in de dubbele betekenis die het woord oorspronkelijk heeft. Oorspronkelijk in de zin van het eerste wat bij je bovenkomt, maar ook oorspronkelijk in de zin van het

meest zuivere of het meest pure of het best voor jezelf zorgen. Het ontbreekt mij echter aan talige criteria om deze evaluatie te maken.

Hiermee kom ik op een van de meest basale worstelingen waar ik mij steeds mee geconfronteerd zie: wat ik doe, bepaalt wat ik zie en wat ik zie, bepaalt wat ik doe¹⁴². In die dynamica zonder begin of eind zit iedereen – al dan niet bewust verstrikt. En dan bedenken dat een geloofssysteem gezien kan worden als: een verband leggen tussen dat wat ik doe en dat wat ik zie. Ik spreek vriendelijk tegen mensen en mensen spreken vriendelijk tegen mij. Ik denk dus dat ik altijd vriendelijk **moet zijn** als ik wil dat mensen vriendelijk **zijn** voor mij. Kom daar nog maar eens uit.

Over het verschil tussen groot en groot

Het kleine verhaal dat door Lyotard werd verwoord, kent vele interpretaties. Ik maak de betekenis dominant van 'de interactie tussen mensen'. Ik heb dat o.m. ervaren bij het bezoeken van het New York Natural Museum of History op 12 augustus 2001. De begrippen klein en groot hebben bij dit bezoek een enorme klap gehad. Bij de keuze voor het kleine hebben veel overwegingen meegespeeld. Zo koos ik voor het kleine op basis van Lyotard die een einde wilde maken aan grote verhalen, iets wat ik als dominant verhaal om me heen zie gebeuren. Het dominante verhaal vertelt op dit moment dat het beter **is** als het groter **is**. Het dominante verhaal heet vooruitgang, het gaat steeds beter, heet het. Daar stel ik een verhaal naast: het kleine verhaal. Dit laatste vind ik het meest problematische begrip dat bij gevaarlijk leven hoort. Er lopen in ieder geval verschillende dingen door elkaar. Het ene gaat over wat ik maar gemakshalve een psychologie noem, het andere gaat over een beeld wat we hebben over wat goed voor ons **is**. Mensen die het dominante verhaal als beeld aanvaarden dat groter beter **is**, zullen dat ongetwijfeld op basis van een psychologie doen maar je zou dit tegelijkertijd kunnen zien als een geloof dat onbetwist voor hen bestaat en alleen daarom bestaat. Dat wat ik psychologie noem, heeft te maken met hoe mensen in de wereld staan. Om daar taal aan te geven: ik kan mezelf groot maken, ik kan mezelf klein maken en ik kan er voor kiezen om daar precies tussenin te gaan zitten. Voor dat laatste kies ik. Dat geloof dat groter beter **is** en een psychologie van jezelf kleiner of groter maken (wat geen verschil maakt) zullen ongetwijfeld op elkaar betrokken kunnen worden, maar ik wil dit onderscheid maken en dan ook gebruiken om te kunnen begrijpen wat veroorzaakte dat ik¹⁴³ mij geïnspireerd voelde worden in een tempel waarin het geloof in 'groter **is** beter' op elke vierkante millimeter aanbeden wordt. Alles **is** daar 'het grootste' groter kan niet meer. Er ligt de grootste opaas, er staat de grootste saurus, de grootste komeet, van alles wat er ligt **is** het de grootste verzameling die er op aarde bestaat, de zaal met totempalen **was** net zo groot als ons hele tropenmuseum in Amsterdam. Het **was** groot, groter, grootst, grotesk. Het leek wel een soort hypergrootte. Een meer dan groot, een overcompleteid: als het hier niet ligt, ligt het nergens. En dat inspireerde weer. Geen stoffigheid, geen verzamelingen die lagen weg te schimmelen, geen verdrietigheid en hopeloosheid maar elke vierkante millimeter wordt oververzorgd, hypernet, hypermodern, hypermooi, hypergroot. Het lijkt haast wel of hier het kleine uitgelachen wordt, het slaafse, het onderdanige. En wellicht ligt hier de nuan-

142 Bij Nietzsche heet dit leven en denken, zie Deleuze 1999.

143 Weer zo'n ingewikkelde verschuiving, kan iets van buiten inspireren of komt dat alleen van binnenuit? Het lijkt me dat iemand anders ongeïnspireerd door het gebouw kan dwalen, al zou ik dat knap vinden, ik kan de vraag dan ook alleen voor mijzelf beantwoorden, wat maakte dat *ik* me geïnspireerd voel?

ce: niet alles wat groot wordt genoemd, wordt daardoor slecht. Want dat lijkt haast de achterkant van het verwerpen van het geloof in 'groter **is** beter'. Wat was er ontstaan als de bedenkers van dit museum niet de overtuiging hadden dat groter beter **is**? Was dit dan ooit ontstaan? Waar komt de energie vandaan om 15 miljoen dingen te verzamelen en alle denkbare middelen in te zetten om dat zo bijzonder, zo uitzonderlijk, zo buitengewoon mogelijk ten toon te stellen? Tegelijkertijd komt het beeld van Nietzsche boven die een beeld schiep dat grootheid in deze wereld een maximaliseren van de slaafsheid **is**. Deleuze (1999:33) zegt hierover: "*Onze meesters zijn slaven die zegevieran in een universeel slaaf-worden: de Europese mens, de gedomesticeerde mens, de nar...*" Alleen die mens die zich oefent in het aanpassen, maakt kans op groot worden. Aanpassen aan een bedacht zelf. En dan kan ik me niet aan de indruk onttrekken dat dit museum het resultaat werd van een grote aanpas-operatie, de slavenarbeid van de groten der aarde, het hyperbewijs van hun hyperaanpassing: zie toch eens hoe groot wij **zijn** in onze oneindige kleinheid, wij kunnen het grootste tweebrengen. En ergens in de spanning tussen deze hyperaanpassing van een zelf dat er voor kiest groter te willen lijken en het oprechte geloof dat groter beter **is** als organiserend principe, ontstaat zoets als het museum. Ontstaat New York, ontstaat onze wereld lijkt het wel. Een illusie die een groteske illusie voortbrengt, het kleine (de psychologie van de bedenkers) verbonden met het grote verhaal (groter **is** beter), die verbinding wordt iets dat inspireert. Bij gevaarlijk leven hoort ook het grote op te zoeken, alleen niet als een oprecht verhaal maar als organiserend principe, niet in termen van groots en meeslepend leven zoals de kleinburgerlijke Marsman dat beleed (Groots en meeslepend wil ik leven), maar als methode om de opstand tegen het zelf te leiden, om 'het zelf' een worst voor te houden waardoor er dingen kunnen gebeuren waar je zelf niet op komt. Om het zelf uit te dagen groter dan de eigen definitie te worden. Ergens inspireert volledigheid.

Dat onderscheid tussen beelden die mensen hebben en hun psychologie vind ik weer niet zo helder verwoord als ik het zou willen. Een psychologie - iets waar je behoefte aan hebt of kwijt wilt - zou ik ook een beeld kunnen noemen en beelden die ik heb, liggen wel dicht tegen mijn eigen psychologie aan. Het onderscheid gebruik ik dan ook alleen om taal te vinden voor gedrag dat ik denk waar te nemen. Om een variant op mijn kijk/doe paradox te schetsen: mijn psychologie veroorzaakt mijn beelden, mijn beelden veroorzaken mijn psychologie. Beide zijn voor mij dan ook te veranderen. Beide noem ik verhaal. Iemand die als psychologie heeft: "wees aardig voor mij (anders word ik boos)", kan een ander verhaal maken. Iemand die ervan overtuigd is dat bedrijven bestaan en dat ze er **zijn** om winst te maken, kan van gedachte veranderen. Toch wil ik het onderscheid voorlopig blijven vasthouden. Het biedt mij taal om onder woorden te brengen wat ik zie. Soms zie ik mensen oprecht reageren vanuit een beeld, zonder dat daar een psychologie, een persoonlijke behoefte aan ten grondslag ligt. Althans niet één op één. Want je kunt je afvragen wat het instandhoudt dat iemand een bepaald beeld vasthoudt en niet zelf bevraagt. Het lijkt dus mogelijk, dat er een verband gemaakt kan worden tussen een beeld en een psychologie. Wellicht **is** het gebruik van het woord oprecht al interessant. Een beeld van een mens kan oprecht **zijn**/zo gevoeld worden. Zo verschrikkelijk wordt het dus: omdat iemand zelf niet in staat blijkt om zijn eigen beeld te bevragen, omdat zijn psychologie hem dat niet toestaat, confronteert hij mij met een oprechte overtuiging. En dan **moet** ik daar nog rekening mee houden?

Over de aanname dat alles verhaal is

Het hele proefschrift **is** doordrongen van een gedachte, alles **is** fluïde, alles **is** verhaal. Maar ook dat **is** maar een verhaal.

Vriendin van Olafur: "Maar het **is** zo."

Michiel: "Niets **is** zo, alles **is** verhaal, **is**?"

Martijn begint te lachen: "**Is** dat zo?"

Michiel: "Nee hoor, zeg ik dat dan?"

Vriendin van Olafur: "Jullie nemen mij niet serieus."

Martijn: "Dat vind ik dus verschrikkelijk, jij **snapt** ons niet en dan kom je met jouw probleem aankakken, kennelijk heb je het nodig om serieus genomen te worden en dan word je nog boos op mij ook."

Een aantal aannames komt steeds weer terug. Ik neem aan dat alles een verhaal **is**. Elk verhaal staat daarbij op zichzelf, de verhalen verwijzen weliswaar naar elkaar op allerlei niveaus (gebruik van woorden, gebruik van beelden, gebruik van zinsbouw etc) alleen niet in hiërarchische zin. Dat verhalen een ontologische positie kunnen uitdrukken zoals in de zin: "Het verhaal dat Nietzsche schrijft, zie ik als een verhaal dat naast het verhaal van het christendom staat", of dat verhalen ervaringen kunnen uitdrukken zoals in de zin: "Volgens Arie zat de onderhandeling muurvast, volgens Michiel konden we nog alle kanten op", noem ik een artificieel onderscheid. Het levert alleen weer taal op om uit te drukken wat er allemaal met verhaal bedoeld kan worden. De communicatie van mensen opvatten als verhaal en het ook als verhaal behandelen, levert een enorme bewegelijkheid op. Het **is** niet een situatie buiten mensen die dingen vast laat lopen, het **is** iets in de verhaalstructuur van hun eigen ontologie, in de verhaalstructuur over hun eigen ervaring, in de verhaalstructuur van hun eigen epistemologie. Tot nu toe is mij gebleken dat van elk verhaal een ander verhaal gemaakt kan worden: Je kunt zeggen: "Het regent, wat een ellende", je kunt ook zeggen, "Wat heerlijk, het regent." Bij elke communicatie probeer ik te denken: "Hé, dat lijkt een interessante interpretatie en gut, zo kan je het ook evalueren." Methodisch hoef je niks anders te doen dan naast elk verhaal dat je, vaak gereïficeerd, aangereikt krijgt een ander verhaal te zetten, je varieert een paar verhaalelementen en de zaak komt vanzelf losser te zitten. Het valt me elke keer weer op dat dit oplevert dat mensen hun vorige verhaal vergeten en een nieuw verhaal als een waarheid aannemen. De bewegelijkheid zelf lijkt een stap te ver.

Toch heb ik een probleem met het verhaal dat alles verhaal **is**. Het bijt zichzelf weer in de staart lijkt het omdat het nu haast klinkt alsof dit verhaal toch beter **is** dan andere verhalen, immers je maakt er dingen los mee, je 'helpt' je toehoorder om hetzelfde anders te evalueren en dat levert dan 'dankbare' medemensen op. Het lijkt dan toch om verschillende abstractieniveaus te gaan, waarbij het niveau van een verhaal van een lagere orde **is** dan van het verhaal dat alles verhaal **is**. Ik heb voor deze singulariteit geen oplossing¹⁴⁴. Het geeft voor mij alleen maar aan hoe lineair elke aanname **is**, en dat elke aanname, wanneer doordacht weer tot een singulariteit leidt. Elk criterium om een aanname te evalueren (Ik gebruik vaak het argument dat iets pragmatisch **is**, een pragmatiek heeft) **is** ook weer bedacht. Mijn behoefte om niet vast te komen zitten in een verhaal blijft over, zoals zo velen vast zitten in hun 'religie', zij weten hoe het zit. Ik zou het begin dan ook als volgt willen fraseren: alle communicatie **is** voor mij maar een

¹⁴⁴ Een gedachtelijntje is dat de uitspraak te logisch benaderd wordt. In logische zin ontstaat hier een singulariteit en kennelijk gebruik ik een logisch paradigma om de zin te evalueren. Kiezen voor een ander evaluatieprincipe zoals de communicatie in termen van Watzlawick of de poëzie, levert ongetwijfeld ook singulariteit op, maar dan een andere. Een ander gedachtelijntje betreft het mogelijk platte, instrumentele en gereïficeerde karakter van de uitspraak: 'Alles' 'is' 'altijd' en 'overal' een verhaal. In het hier en nu kom ik verhalen tegen en de betekenis van die verhalen is zo vluchtig dat ik ze niet meer kan parafraseren, nog geen seconde nadat het verhaal mij gedaan is. De gaten die vallen in het verhaal door het veranderen van context en nu geven me gelegenheid om daar op de opengevallen plekken een ander verhaal te maken. Maar dan wordt het wel een heel ander procédé!

verhaal en kan door mij geherfraseerd worden.

Een ander onderzoek betreft de vraag in hoeverre het einde van alle strijden, zoals ik dat noem, het verwijderen van de hiërarchie tussen de verhalen, niet een nihilistisch standpunt vertolkt. Nietzsche kiest in zijn denken voor een Dionysische vitaliteit. Het christendom waar hij zich tegen keert heeft in al zijn verscheidene vormen toch een ding gemeen: het kiest voor een leven na dit leven en wijst daarmee het huidige leven af¹⁴⁵. Dit leidt tot een nu NIET willen leven, tot niets. Als je de boeken van de apostolische vaders leest bijvoorbeeld, dan lees je daar bij sommigen een gepreoccupeerdheid met de dood: men lijkt er trots op om binnenkort voor de leeuwen geworpen te worden: de dood als een verlossing van alle zonden en dan, een martelaarsdood bespoedigt de gelukzaligheid in het hiernamaals. De Romeinen konden de christenen geen groter plezier doen, lijkt het! In navolging van hun God, hun Christus, ook de martelaarsdood sterven! Een direct gevolg daarvan wordt de keuze voor het overgeven van het zelf aan een ander, in dit geval een god. Niet het eigen gedrag telt, het gedrag van de verlosser telt, het eigen gedrag bestaat uit het niet gedragen, het jezelf wegcijferen, het overgeven van jezelf aan de ander, het er niet meer toe doen. Een keuze tegen dit gedrag wordt een keuze tegen de fundamenteën van de christelijke filosofie. De vraag lijkt in de kern ook te komen tot de vraag: hebben mensen iets buiten zichzelf (in dit geval een christelijke god) nodig om te leven of kunnen zij dat vanuit zichzelf¹⁴⁶? Dat lijken in de kern de twee verhalen die botsen: leven wij van buiten naar binnen (christendom) of leven we van binnen naar buiten (Nietzsche). De vraag wordt zinledig in de zin dat het beide weer verhalen **zijn**, ontologische posities waarin een mogelijkheid bestaat of beide of geen van beide als we meer mogelijkheden zouden onderzoeken. Methodisch gezien geeft het wel mijn kritiek op Nietzsche weer: reagerend op het dominante denken (van buiten naar binnen) postuleert Nietzsche een ander verhaal, weliswaar valt hij daarmee de fundamenteën aan van het dominante denken, maar het blijft een reageren op en het blijft een alternatief verhaal, hoe briljant, complex en ondoorgrondelijk dan ook¹⁴⁷. En daar zit hem de bric-a-brac van mijn eigen denken; wordt dit kiezen voor een steeds bewegend standpunt, voor verhaal = verhaal niet het ontnemen van inspiratie? Wat maakt het uiteindelijk dan nog uit wat je denkt, vertelt, beweert, ervaart? Ontkom je niet aan het formuleren van een 'beter' zoals Nietzsche's eeuwige wederkeer, of de Übermensch, of de wil tot macht, zijn paradijs? Wat voor zin heeft de vraag dan nog: Wat houdt mij tegen om eeuwig te leven? Hoe kan ik gevaarlijk leven? Wordt elk idee, zoals opstand tegen het eigen zelf, om grenzen te verleggen niet anders dan een leuk alternatief, maar zeker niet beter? Wat blijft er over als er geen beter **is**? Niets? Het nihilisme van Nietzsche en het christendom? Betekent kiezen voor leven, kiezen voor opstand tegen de gevestigde orde? Zinloze vragen in een tijd waarin Pim Fortuyn wordt doodgeschoten?

145 Althans dat is het verband dat Nietzsche ziet en mij iets te snel gaat. Wellicht dat hij hier te veel verdinglijkt, het gaat mij bijvoorbeeld om het verschil tussen een orthodox gelovige en een niet diepgelovig meeloper; voor beiden zal een andere beleving gelden. En wat te denken van de uitlaat van de aflaat: leef als een beest en schenk op zijn tijd wat aan de kerk. Herfraserend, wie had Nietzsche in gedachte toen hij zijn aanval begon, er is toch geen wat zonder een wie? Ik volg hem op het niveau van de interpretatie van de leer, of dit nu ook voor ieder individu geldt?

146 Is het werkelijk zo dat als jij van de boom van de kennis van goed en kwaad eet jij op dezelfde dag sterft?

147 Zoals een wereldkampioen schaken, net even iets dieper, complexer, anders, kan denken dan al zijn tegenstanders, zodat het jaren duurt voordat hij verslagen wordt en dan nog alleen omdat hij even niet oplette of gemakzuchtig werd, zo zullen een aantal denkers constructen neerzetten die net even iets dieper, complexer, ingewikkelder zijn dan een aantal epigonen aankunnen. Maar of het daarmee beter is?

Over mijn methode van kijken

Dit proefschrift gaat sterk over het verband tussen kijken en wat je daar zelf in doet. Onderstaand een proeve van beschrijven, hoe ik zelf denk dat ik kijk.

Begrijpen of snappen, methodisch zie ik vaak weer hetzelfde gebeuren: een luisteraar probeert het verhaal van de ander in zijn kader, zijn universum te passen. Pas als dat past, begrijpt hij het. Past het niet dan snapt hij het niet. Daar zitten nog allerlei evaluatiemomenten in: criteria die de luisteraar gebruikt om te evalueren wat de ander zegt. Zo wordt een gesprek vaak een (conflictueus) debat. Het lijkt er vaak op dat de luisteraar alleen vanuit zijn eigen verhaal naar de ander kan luisteren.

Ik probeer daar steeds een andere methode naast te plaatsen voor mezelf al betrap ik me vaak op de eerder beschreven methode. Ik luister zoveel als mogelijk, zonder te evalueren. Ik neem op. Ik ga niet in discussie, intern, met het gehoorde. Ik wacht af tot de ander zijn verhaal heeft gedaan en stel dan alleen nog wat vragen over dingen die ik binnen het verhaal niet snap. Ik probeer het verhaal op geen enkele manier te integreren in mijn denkkader. Opmerkingen zoals: "Maar dat klopt toch niet met..." **zijn** dan volstrekt overbodig.

Waar ik wel sterk op let, los van het inhoudelijke verhaal, **zijn** methodische vraagstukken die naar voren komen: wat vertelt het verhaal (en de manier waarop het verhaal verteld wordt) over de methoden die de spreker gebruikt om dingen te zien en te doen. "Dus als ik het goed begrijp dan let je eerst op de intonatie en dan pas op wat er gezegd wordt", **is** een niet geheel ondenkbeeldige zin die ik zou kunnen uitspreken. Op deze manier ontwikkel ik taal om over methode te spreken en probeer ik recht te doen aan het verhaal van de ander.

Ik merk daarbij ook dat ik het belangrijk vind dat de spreker(s) en de luisteraar(s) met elkaar bezig zijn. Wanneer mensen in "ja, maar" gedrag vervallen, of in eens/oneens en waar/onwaar spelen, zijn ze volgens mij meer met zichzelf bezig dan wanneer ze elk verhaal zijn eigen recht van bestaan geven. Het valt me daarbij op dat als ik zonder projecties en interne vervuiling¹⁴⁸ kan luisteren ik dan ook de emoties van de ander zelf kan waarnemen in mijn eigen lijf. Ik maak dat vaak expliciet, ten eerste om dat gevoel te checken, ten tweede omdat dit vaak leidt tot een dieper niveau van contact en gesprek. Ik zeg dan zoiets als: "klopt het dat ik verdriet bij je voel, en klopt het dat je keel dichtknijpt?"

Een onderliggende gedachte bij deze methode **is** dat ik wil dat het (vaak cognitieve) verschil tussen mensen blijft bestaan en dat de (sociale) verbinding blijft bestaan. Uiteraard **is** dat weer iets wat ik wil, als een ander het contact niet wil, **is** dat geen enkel probleem, alleen vind ik de kwaliteit van de communicatie dan zo beroerd, dat ik deze tot een minimum beperk. Het **is** overigens geen waardeoordeel, ik zeg niet dat de ander het niet waard **is**, zo wordt dat soms begrepen, ik zeg dat er op dat moment geen sociale verbinding tot stand komt. Dat legt een zodanig beslag op de communicatie, dat kost zoveel energie en dat levert dan zo weinig op dat ik mijn energie op dat moment liever aan iets anders besteed.

¹⁴⁸ Alle vooronderstellingen waarmee je luistert zonder dat je het zelf weet, alle meningen die niet terzake doen maar wel meespelen, alle beelden over jezelf en over de ander, alle illusie over de company of many, de context, alle double binds, alle betrekkingblindheid, alle racket gevoelens die over vroegere situaties gaan en niet over het hier en nu, kortom, alle gevoelens die niet over het hier en nu gaan noem ik vervuiling.

Dit brengt me weer op een gedachte omtrent de methode die ik aan het uitwerken ben. Het lijkt ogenschijnlijk weer een groot verhaal te worden en vandaar dat ik er moeite mee heb, toch weer beter en onderwerp van conflict. Ik zie nu toch een verschil met Nietzsche, het Christendom en het Socialisme, ik ben bezig om te beschrijven wat ik zie, ik noteer hoe het gedrag van het dier mens er uitziet op honderdduizend verschillende manieren en steeds weer reenschap aflegend van mijn eigen bril, ik oefen me in het vinden van taal voor wat ik tegenkom, dat **is** voorbij enige moraal, dat **is** voorbij goed en kwaad. Taal vinden voor methoden en taal vinden voor de consequenties van methoden. Alleen lijkt het me nu toe dat die taal zijn eigen leven gaat leiden, een begrip als 'een groot verhaal' versus 'een klein verhaal' blijft taal om iets uit te drukken. Op een of ander manier sluipt er alleen weer een imperatief in en een beter. Maar mijn metier is methode! Hoe doen mensen de dingen die ze doen?! Wat is het effect van de verhalen die we elkaar vertellen? Welk gedrag kun je allemaal vertonen, in welke context en wat levert dat op? Dat **zijn** de vragen waar ik steeds mee bezig ben en niet met de vraag of het ene gedrag beter **is** dan het andere.

Over complexiteit in de besproken teksten

Het komt mij voor dat de teksten van schrijvers zoals besproken in deze dissertatie, voor veel mensen moeilijk te doorgronden zijn. Ze hebben er allemaal een handje van. Het bracht me tot de vraag of dit nu echt noodzakelijk **is**, of anders welk effect een dergelijke methode sorteert.

Eenvoudige dingen ingewikkeld maken. Het lijkt mogelijk om veel zaken snel op te lossen, en toch spelen we spelen met elkaar en wordt wetenschap en redelijkheid van stal gehaald om eenvoudige dingen ingewikkeld te maken. Als het zo **is** dat benzine vervuult, en je kunt dat redelijk snel vaststellen door het te drinken of met je mond open voor een auto-uitlaat te gaan hangen, dan **is** het toch ook niet moeilijk om vast te stellen dat veel gebruik tot veel vervuiling en weinig gebruik tot minder vervuiling leidt? Wat draagt dan een longitudinale studie van 20 jaar over de ontwikkeling van een bos bij aan een dergelijke vaststelling.

Daarnaast komt het me voor dat complexiteit al een argument **is** om iets serieus te nemen. In de literatuurwetenschap kennen we het begrip Verwachtingshorizon. Hoe langer het duurt voordat het grote publiek het werk waardeert, hoe groter de waarde. Ik herinner me in dat verband het prachtige gedicht van Leopold bestudeerd te hebben. Het heeft 50 jaar geduurd voordat er, na een hele reeks van artikelen in allerlei vaktijdschriften, een eerste bevredigende interpretatie geboden werd. Complex staat gelijk aan mooi, bijzonder? Toen vond ik dat wel een mooie theorie. Nu denk ik dat het interpretatieproces te veel waarde toegedicht werd. Er bestaan evenveel Cheops-gedichten als dat er (potentiële) lezers **zijn**. Proberen één sluitende interpretatie te geven, proberen de waarheid te ontdekken, behoort weer typisch bij een positivistische wetenschapsopvatting. In vergelijking hiermee: over de gedichten van Lucebert is door ene Van de Watering (1979) een aardige studie geschreven die ik indertijd las en best wel indrukwekkend vond. Nu, 20 jaar later staat er bij mij in de boekenwinkel een studie van ene Oegema (1999). De studie van Van de Watering wordt hierin in een historisch polemisch perspectief geplaatst en volgens de studie van Oegema **is** de interpretatie van Van de Watering FOUT.

Dat proces neem ik ook bij het werk van Weick waar. Het werk is dertig jaar bestudeerd en in de ogen van de liefhebbers van Weick **was** zijn interpretatie van de werkelijkheid, werkelijk beter dan welk werk dan ook. Het werd het alternatief voor entiteitsdenkers die een platte werkelijkheid hebben geschapen en niet meer kunnen veranderen.

Weick bood een procesmodel op basis waarvan op een 'dieper' niveau organisaties bestudeerd konden worden. Uiteindelijk blijkt Weick wel anders maar verder net zo plat en lineair als alle andere organisatiedenkers. Voor mij **is** het niet alleen het procesmodel van het organiseren, maar het beeld dat Weick maakte van de manier waarop bedrijven rond 1960-70 in Amerika dachten dat ze moesten acteren: zoveel mogelijk dubbelzinnigheid verwijderen. Hij heeft derhalve één methode opgeschreven over hoe men denkt te kunnen organiseren en dat ook probeerde en niet dé methode van organiseren. Die **is** er overigens niet, de mogelijkheid aan methoden **is** oneindig, en Mintzberg geldt als mogelijkheid en Weick ook. Volgens mij bestaan er oneindig veel methoden. Hoe dan ook, een typische eigenschap van het werk van Weick **was** zijn ondoorgrondelijkheid, zeker de eerste uitgave (1969) **was** onleesbaar voor niet-ingewijden.

Overigens vind ik het procesmatig wel interessant: door mensen een puzzel aan te bieden, of door mensen ambiguïteit en tegenstrijdigheid aan te bieden houd je ze zo bezig dat ze geen tijd hebben om rottigheid uit te halen. Ze lijken echt bezig te **zijn**. Complexiteit aanbieden, **is** derhalve een interessante methode voor organiseren en betekenisverlening. Een puzzel kan overigens vrij lineair zijn.

Over gebruik van taal

Lees niet wat ik schrijf, maar voel wat ik wil zeggen. Als een continu proces ontstaan er nieuwe beelden bij mij. Soms heel helder, soms heel vaag. Die beelden probeer ik op te schrijven. Zelden **is** het resultaat zodanig dat ik het beeld volledig op papier heb gezet. De kaart **is** nu eenmaal niet het gebied. Het lijkt haast wel onmogelijk om beelden te vertalen naar taal. Een meer krakkemikkige en onhandiger methode bestaat er bijna niet. En dan nog los van het feit dat ik mijn beelden weer vergeet en bij herlezen van de tekst vaak denk: "Heb ik dat geschreven?" Soms herinner ik mij nog vaag wat ik voor beeld had, maar vaak ook **zijn** mijn eigen teksten weer een bron van nieuwe inspiratie.

Over een mensbeeld

In deze paragraaf expliciteer ik het beeld dat ik van een mens in gedachten heb, wanneer ik schrijf over samenwerkende mensen.

De mens kan op zichzelf gedacht worden als een dynamiek van intrapsychologische processen. De mens als een mens die voortdurend in gesprek **is** met zichzelf. In dit gesprek schept een mens, de mens en zijn eigen wereld.

In plaats van de mens die zichzelf tot maat neemt, in gesprek **is** met zichzelf en zich daarvan bewust lijkt en in interactie met de Ander tot zijn eigen goed en kwaad, zijn eigen interpretatie en evaluatie komt, komt de mens voor die zich een gereïficeerde waarheid voorstelt, de schoonheid, de Godheid, het goede, alle abstractheden die los van mensen en hun intra- en interrelationele interactie bestaan. Vervolgens stelt deze mens dan de vraag naar de aard van dit goede en schone dat buiten hem bestaat en komt tot een antwoord waaraan een waarheidsevaluatie wordt meegegeven, een metafysica, een niet te betwisten werkelijkheid. Vanuit de veronderstelling dat dat wat zich buiten hem bevindt, het ware en het schone juist en duidelijk representeert, stukt het innerlijk gesprek en wordt er nog

slechts geluisterd naar hen die de door hem gekozen waarheid aan hem uitlegt. Nu pas wordt dat wat deze mens eerst zelf geschapen heeft imperatief voor zijn eigen handelen en dat van de Ander. De abstractie, het antwoord op de aard van zijn eigen veronderstelling wordt de maat waarmee hij de Ander meet en oordeelt. Met dit beeld wordt de interactie met de Ander onmogelijk gemaakt, het schuift als het ware tussen de mensen, tussen zichzelf en de Ander in, contact wordt niet of nauwelijks nog mogelijk.

De mens die zichzelf als maat neemt, geeft zich er rekenschap van dat dit ook geldt voor de Ander. Hiermee wordt zijn goed en kwaad constant in interactie bijgesteld, veranderd, dynamisch gemaakt en blijft hij slechts tegen de grenzen van de eigen intrapsychologische realiteit of ruimte aanbotsen. Van een kern of essentie kun je niet spreken, het **zijn** tijdelijke posities. Dit wil derhalve zeggen dat voor deze mens wel degelijk een waarheid, een schoonheid en een godheid bestaat, maar deze zal nooit gebruikt worden in een dominantiespel naar de ander toe. Er wordt in dit beeld ruimte geboden voor bewegelijkheid, ruimte voor verandering, ruimte voor de interne dialoog en ruimte voor de externe dialoog, elk dagelijks en gewoon fenomeen inspireert tot nieuwe gezichtspunten.

Nu komt het mij voor dat het type mens dat het ideaal buiten zichzelf plaatst en zich leraren zoekt om hem het ware en schone te openbaren, zeer veelvuldig voorkomt en dat de mens die zichzelf tot maat neemt, het goed heeft met zichzelf en zichzelf serieus neemt zeer weinig voorkomt. Alles wat een groot verhaal genoemd kan worden, behoort de mens toe die de wereld buiten zichzelf denkt en elk groot verhaal mag zich verantwoordelijk achten voor elk dominantiespel wat hieruit voortvloeit: de oprechtheid van de oorlogen, het 'zorgen voor' van de beul, het medelijden van de religieuze en ideale voorganger, de liefde van de verkrachter van elk mens.

Wat maakt het dat een mens een mens wordt die de verantwoordelijkheid van zijn bestaan buiten zichzelf zoekt? Wat maakt het dat de mens die zijn eigen verantwoordelijkheid voor zijn eigen dialoog op zich neemt nauwelijks voorkomt en toch als ideaal gezien wordt, en hiermee weer een leraar wordt voor hen die het buiten zichzelf plaatsen? Het antwoord op dergelijke vragen laat nog even op zich wachten.

Een cirkel kan een vloeiende beweging **zijn**, maar ook uit ontelbaar kleine rechte lijntjes bestaan en derhalve een cirkel slechts benaderen.

Over metafysica

In deze studie wordt uitgegaan van de premisse dat alles gaat om het hier en nu. Alles wat daarbuiten valt, noem ik metafysica. Deleuze (1999:24) benoemt dit als volgt: *"De levenswijzen inspireren tot manieren van denken, de denkwijzen tot manieren van leven. Het leven wakkert het denken aan en op zijn beurt bevestigt het denken het leven... De twee deugden van de filosoof-wetgever waren enerzijds de kritiek op alle gevestigde waarden, dat wil zeggen op waarden die het leven te boven gingen, en op het principe waarvan ze afhangen, en anderzijds de creatie van nieuwe waarden, levenswaarden die een ander principe eisen... Als metafysica bestaat in het onderscheiden van twee werelden, in de tegenstelling tussen essentie en schijn, tussen waar en vals, tussen intelligibel en sensibel, dan is Socrates de uitvinder van de metafysica: hij maakt het leven tot iets wat beoordeeld, gemeten, begrensd moet worden, en het denken maakt hij tot een maat, grens die functioneert in naam van hogere waarden – het goddelijke, het ware, het schone, het goede..."*

Over methode om over methode te spreken

Een metafoor om naar ontologie te kijken komt uit de wiskunde¹⁴⁹. Binnen de wiskunde wordt met behulp van een verzameling van axioma's een werkelijkheid gedefinieerd. Als een voorbeeld hiervan noem ik de euclidische meetkunde. Met een aantal axioma's wordt het geheel van alle mogelijkheden binnen het wiskundig systeem van de euclidische meetkunde afgebakend. Men veronderstelt daarbij dat axioma's als het ware buiten dat systeem staan. Ze beschrijven het systeem en grenzen het af. Van alle ware uitspraken in het systeem waar een q.e.d. aan toegevoegd kan worden, **zijn** de axioma's uitgesloten terwijl tegelijkertijd elk q.e.d. pas geldt als er aan de axioma's voldaan kan worden.

Analoog daaraan kan een ontologie bekeken worden. Vanuit een hoeveelheid axioma's, veronderstellingen of wereldbeelden of hoe je het ook noemen wilt, wordt volgens regeltjes als "als xx waar **is** dan **moet** je yy doen om qq te bereiken" geformuleerd. Daarbij noem ik xx een ontologische veronderstelling die vergeleken kan worden met een axioma. In deze regel wordt het ontologische zelfs vrij direct verbonden met het methodische, waarbij het qq bereiken, gezien kan worden als een epistemologie zonder dat dit altijd zo hoeft te **zijn**.

Het bijzondere van axiomatische systemen lijkt dat ze nooit sluitend gemaakt kunnen worden. Gödel heeft voor wiskundige systemen bewezen dat ze altijd intern inconsistent **zijn** en derhalve onvolmaakt.

Een poëtische beschrijving van zijn stelling en de daarbij behorende implicaties kunnen we vinden in een artikel van Jongeneel (1999:101).

"Kurt Gödel, de verlegen jonge formuledichter uit de Josefstädterstrasse, had de bijtendste regel ooit geschreven:

$$n \in K \equiv \neg(\text{Bew} [R(n) ; (n)])$$

Veel geconcentreerder, voller van betekenis kan een dichtregel niet zijn. Hier staat: $R(n)$ hoort alleen bij de bewijsbare formules als je hem niet kunt bewijzen, maar als je hem wel kunt bewijzen, hoort hij niet bij de bewijsbare formules."

Een van de consequenties van het werk van Gödel **is** dat elk zo afgebakend systeem:

- Bewijsbare uitspraken levert in die zin dat ze te herleiden zijn tot de axioma's die het systeem bepalen, de normale dingen.
- Bewijsbare uitspraken oplevert die te herleiden zijn tot die axioma's maar overduidelijk niet in het systeem thuis horen, anomalieën.
- Uitspraken overslaat die zeker binnen het systeem horen maar **niet uit de axioma's volgen**.

Voor mij heeft Gödel hier 'bewezen' dat datgene wat wij werkelijkheid noemen onvolmaakt, logisch inconsistent, paradoxaal en singulier lijkt, om er maar wat woorden voor te vinden. Met een zekere voorzichtigheid wil ik deze metafoor toepassen op de ontologische positie die mensen innemen, zaken die ze voor waar aannemen zonder dat

¹⁴⁹ Dit voorstel is niet nieuw, Spinoza gebruikte de postulaten van Euclides om zijn Ethica te bouwen en Newton om zijn Mechanica te schrijven. Ook Watzlawick (1974) maakt gebruik van wiskundige analogieën.

dit op enigerlei wijze 'bewezen' kan worden. (Het begrip bewijs past voor mij beter bij een gesloten en gecreëerde wereld zoals de wiskunde; een mens of een groep **zijn** niet op een zelfde wijze gesloten en kan ook als zodanig niet benaderd worden met begrippen zoals bewijs, op zich alweer een opmerking die verwijst naar de beperktheid van de analogie van de wiskundige metafoor.)

Hoe dan ook, de analogie lijkt verleidelijk: de mens schept met zijn axioma's een ruimte waarin zijn of haar werkelijkheid zich epistemologisch en methodisch lineair ontwikkelt, met de Gödeliaanse consequenties als gevolg: mensen zien dingen die er niet **zijn**, mensen zien dingen die er wel **zijn**, niet en tot op een zekere hoogte: mensen zien dingen die er **zijn**. (Weer dat reïficerende '**zijn**', herfraserend: mensen scheppen (als gevolg van hun vooronderstellingen) beelden waar een voor hen onverwachte reactie op terugkomt, mensen scheppen beelden waarin beelden die anderen waarnemen gewoon niet voorkomen en mensen scheppen beelden waarbij de reactie op het acteren naar aanleiding van die beelden binnen hun verwachtingshorizon valt).

De koppeling van deze wiskundige metafoor aan de filosofische metafoor van ontologie (De aard van wat er valt te kennen.) epistemologie (Wat zie je dan.) en methode (Wat doe je dan.) geeft mij taal om mijn manier van kijken naar organiseren onder woorden te brengen. Ik werk deze metafoor verder uit. Omdat ik ontologische uitspraken enigszins gelijkstel met het begrip axioma uit de wiskunde, start ik vandaar om mijn theoretisch kader uit te bouwen.

Een idee waarmee ik wil beginnen: de grote systematiserende ontologieën doen er wel toe, maar worden te dominant gemaakt in de dagelijkse communicatie. Iemand **is** een pragmatist en voldoet dan ook aan alle kenmerkende vooronderstellingen die daarbij horen. Iemand **is** een gelovige en voldoet aan alle kenmerkende veronderstellingen die daarbij horen. Zo groeperen we vervolgens lineair mensen als pragmatisten of gelovigen en reïficeren we en daarmee verkrachten we de individuele invulling die mensen zelf aan hun eigen ontologische uitgangspunten geven. (Een bizar voorbeeld: de kraker Hans Kok die in een politiecel in Amsterdam overleed nadat hij als reactionair kraker was opgepakt. Voor veel mensen **was** hij het toonbeeld en het boegbeeld en zelfs lid van de harde kern van het krakerdom. Enige analyses van zijn persoon vertoonden echter een heel ander beeld: een aardige zich aanpassende jongen die moeilijk nee kon zeggen en in de krakersscene terecht was gekomen uit een totaal andere oogpunt dan de overtuiging dat de wereld beter zou **zijn** zonder huisjesmelkers.)

Ik zie mensen ervoor kiezen om zich vervolgens ook te gaan gedragen als gelovige of als pragmatist en te verstoppen wat ze nog meer te bieden hebben als axiomatische wereldscheppers. Al zullen in steeds verschillende inclusies steeds andere stukken van dat 'meer' zichtbaar worden. In mijn methode ga ik vaak op zoek naar dat meer, omdat ik ervan uitga dat niet alleen het gecreëerde (zelf)beeld consequenties heeft, maar ook het niet direct getoonde beeld. Dit blijken niet mis te verstane proces-aanpakken die voor sommige mensen die ik tegenkom vluchtgedrag en afschermingsgedrag lijken op te roepen. Methodisch kies ik er daarbij voor om zelf te blijven uitzoeken wat ik zelf doe waardoor een ander mij niet toestaat om bij zijn/haar ontologische standpunten te komen en tegelijkertijd laat ik de grenzen die mensen aangeven bij henzelf. Als iemand niet geconfronteerd wil worden met zijn eigen a-priori's dan lijkt dat de grens tot waar we met zo iemand gaan. Of dat aan mijn aanpak ligt, aan de definitie van de betrekking of aan een eerste of tweede orde betrekkingblindheid doet dan niet ter zake.

Het voorgaande parafraserend: ik stel voor om het begrip ontologie te verruimen naar het begrip axioma zoals door mij neergezet in deze tekst. Een axioma noem ik een niet binnen het systeem dat het oproept, te bewijzen uitspraak. Deze kan van metafysische aard **zijn** zoals 'de rede bestaat' of 'god bestaat', maar kan, zoals hiervoor betoogd ook van een zeer pragmatische aard **zijn**: "De directeur die we nu hebben, **was** eerst verkoopleider van een van onze leveranciers en hij heeft alleen voor deze positie gekozen om zijn ogenschijnlijk vorige bedrijf nog meer te laten verkopen." (Deze uitspraak lijkt door de paradox die het aanbiedt (probeer maar eens deze opmerking af te doen met de opmerking dat het niet waar **is**, of wat denk je dat er gebeurt als hij dit gewoon toegeeft) een lokale ontologie, een axioma dat versterkende gevolgen kan hebben. Een beeld dat ik in verschillende omgevingen dominant heb zien worden met als uiterste consequentie dat de persoon in kwestie niets meer voor elkaar kreeg en weer met de noorderzon vertrok.) De ruimte waarbinnen mensen hun werkelijkheid definiëren wordt volgens mij dan ook bepaald door een ontologie die zowel uit metafysische uitspraken kan bestaan als uit zeer prozaïsche. En deze begrenzing, deze positie bepaalt in al zijn singulariteit en ambiguïteit de ogenschijnlijk lineaire uitwerking op epistemologisch (wat zie je dan) en methodisch (wat doe je dan) niveau.

Een tweede opmerking gaat verder dan de differentiatie en het niet dominant willen maken van de systematiserende ontologieën. Het systeem van vooronderstellingen lijkt in de tijd dynamisch en voor mensen zelf vaak niet herkenbaar tegenstrijdig. We kijken in de tijd naar een veranderend en een zichzelf beïnvloedend proces. Interactieve communicatieve systemen, heeft Bateson (1958) verwoord, worden volgens het proces van schismogenese¹⁵⁰ langzaam veranderd. De interpunctie en complementariteit en symmetrie van communicatie, belangrijke elementen van schismogenese, die Bateson en Watzlawick vervolgens beschrijven, doen continu een beroep op een reflectie op de ontologische positie in het hier en nu. Ik zie mensen daarbij vaak pragmatisch en eclectisch te werk gaan.

Als mens pakken we uit elke situatie wat goed voor ons lijkt. Een interpunctie van baas medewerker wordt waarschijnlijk ook ingenomen omdat de medewerker belang heeft bij een complementair communicatiepatroon (denkt hij). Kortom, er verandert; overigens zonder enige dominante strategie van verandering te kunnen waarnemen, anders dan door de contingentie van schismogenese. Er wordt wel gesuggereerd dat veranderingen op ontologisch niveau het moeilijkst lijken. Dat lijkt mij maar zeer ten dele het geval. Op het moment dat we het systemische en dynamische karakter weer terugbrengen bij de mens en zijn interactie in het hier en nu met andere mensen en vooral zichzelf, blijkt elke verandering even eenvoudig en even moeilijk als je maar zelf wil. Het besef dat het toch wel verandert in een niet te voorspellen anders, verandert alleen de positie van de veranderaar: van dictator naar procesbegeleider die door zijn eigen inbreng het al lopende proces kan versnellen of vertragen, blokkades kan slechten, maar zelden of nooit de uitkomst kan beïnvloeden.

De trits ontologie, epistemologie en methode wordt daarmee voor mij een dynamisch en wederkerig systeem. Niet langer wil ik, strak vasthoudend aan de oorspronkelijke lineaire filosofische betekenis kijken naar een ontologie die een epistemologie voortbrengt, die op zijn beurt een methodisch **component voortbrengt, maar ik stel voor dat het elkaar beïnvloedende systeemcomponenten zijn** die zich circulair, ambigue en singulier ten opzichte van elkaar verhouden.

Voorbeelden van interventiemethoden: verander ergens wat en de rest verandert ook; laat iemand anders gaan zitten tijdens het gesprek, laat iemand iets zien wat hij niet kan zien ten gevolge van zijn ontologische blindheid en

150 Watzlawick (1974:54) "Schismogenese is een differentiatieproces in de normen van individueel gedrag voortspruitend uit een cumulatieve interactie tussen individuen."

ontologie, epistemologie en methode veranderen. Ik wil er hier een paar uitdiepen.

Een methode die ik gebruik om dicht bij de a-priori's te komen en op zoek te gaan naar dat meer noem ik *direct confronteren*. Het gaat hierbij om het direct expliciet maken van wat ik denk te zien. Dit kan verbaal door taal te gebruiken zoals: "Wat ik jou zie doen ..." of: "Hoor ik je nou zeggen..." waarbij op de puntjes dan een ontologische veronderstelling verschijnt. Maar ook non-verbaal lijkt het mogelijk om direct te confronteren. Ik merk in gezelschap nogal eens op dat mijn gesprekspartner slechts één persoon aankijkt terwijl hij spreekt. Ik ga dan heel bewust een ander aankijken, totdat de spreker zelf ook gaat variëren in wie hij aankijkt.

De meeste mensen lijken aan een dergelijk gedrag niet gewend en noemen het daarom confronterend. Omdat over dergelijke methoden tot nu toe weinig wordt geschreven, behalve in romans, verwijs ik niet naar andere wetenschappelijke literatuur. Een briljant voorbeeld vind ik prins Myskin, de hoofdrolspeler uit *De Idiot* van Dostojevski, die door zijn naïeve gedrag, voortdurend zijn omgeving confronteert met haar eigen uitgangspunten.

De consequenties van het direct confronteren, blijken onvoorspelbaar maar door dit consequent te doen, kom ik wel steeds meer mogelijkheden tegen van deze methode. Het leidt in veel gevallen tot gesprekken met mensen over a-priori's waarbij veranderend gedrag vaak snel waarneembaar wordt. Een anekdote ter illustratie:

Michiel en Martijn zitten in De Oplichterij te eten, er komt een Rus binnen.

Rus: "**Bent** u de ober?"

Michiel: "Nee ik **ben** de ober niet. Ik heet Michiel."

Rus: "Wie schenkt dan het drinken in?"

Martijn: Dat doet Michiel.

Rus: "Wie **is** dan Michiel?"

Martijn: "Dat weet ik niet."

Rus: "Maar ik wil wat drinken!"

Michiel: "Zal ik dan wat voor je inschenken?"

[Over veronderstellingen gesproken]

Een andere methode om op zoek te gaan naar het 'meer' noem ik *een cadeautje geven*. Iemand letterlijk spontaan een cadeautje geven roept allerlei stressgedrag op, heb ik gemerkt. Een veelheid aan impliciete regels wordt aangesproken en er start vaak eerder een proces van wantrouwen dan van contact. Slechts weinig mensen die ik ontmoet, kunnen een cadeautje vrij van allerlei communicatieve ruis accepteren. Je zou als metafoor kunnen neerleggen dat je bij iemand een grens overschrijdt, de a-priori's worden zichtbaar. Een voorbeeld van een cadeautje leerde ik van Watzlawick toen ik met hem in gesprek was in April 1999. "Zoek uit wat de ander wil dat jij voor hem betekent", vatte hij zijn carrière als psychiater samen. Dit heb ik zowel verbaal als non-verbaal leren toepassen: iemand aanraken kan heel veel betekenis hebben maar ook iemand vragen: "Hoe gaat het met je?" lijkt in contexten waarin de inhoud belangrijker wordt geacht dan de betrekking tot wonderlijke reacties te leiden. Op dit moment ervaar ik dat het direct confronteren als methode vaak de heftigste reacties op korte termijn oplevert maar op zichzelf de ander ook voldoende gelegenheid biedt om te ontsnappen: "Jij maakt mij boos" hoor ik wel eens iemand zeggen, waarmee iemand voor mij de grens aangeeft met hoever hij wil/kan gaan. Bij het geven van een cadeautje lijkt dat veel moeilijker omdat veel mensen niet in staat lijken om cadeautjes af te wijzen: de boosheid [grensoverschrijding]

die daardoor ontstaat kan vaak veel fundamenteeler lijken. Ik ga dan ook wat voorzichtiger om met deze methode.

Een andere methode die ik nog wil bespreken, **is** in de woorden van Watzlawick (1974) *diskwalificatie van de communicatie*. Een vorm van communicatie waarvan Watzlawick zegt dat deze "typisch te hulp wordt geroepen door iedereen die verzeild geraakt is in een situatie waarin hij zich verplicht voelt te communiceren." Daarnaast zag ik het als een methode die door een aantal surrealistten gebruikt werd: in het voorwoord van het boek *Mijn leven als genie* van Salvador Dali vertelt Komrij (1968:13) dat Salavador daarin een meester **was**, zo gaf hij op de vraag: "Wat is de achternaam van Gala." (Salvador's vrouw) het antwoord: "Wat is dat, een achternaam?."

Omtrent de uitingsvormen van de diskwalificatie noemt Watzlawick (1979:61): "zichzelf tegenspreken, absurditeiten, veranderingen van thema, zinloze uitweidingen, onvoltooide zinnen, misverstanden, duistere spreektrant of een aanstellerig spraakje, het letterlijk opvatten van overdrachtelijke uitdrukkingen en het omgekeerde enz, enz."

Een belangrijk voordeel van deze methode noem ik dat het snel leidt tot meta-communicatie omdat mensen al snel komen met vragen zoals: "Wat ben je nu aan het doen?" of iets van gelijke strekking. Zo'n uitnodiging kan dan de basis worden voor een reflectie. De diskwalificatie wordt dan eigenlijk meer nog dan de andere twee methodes ingezet als interventiemethode. Van deze drie besproken methodes kan nog opgemerkt worden dat ze een sterk hier en nu karakter hebben. Het gebeurt in het directe contact met de omgeving en niet als een soort doordacht plan dat van tevoren wordt vastgesteld. Het enige dat ik als design bespreek, **is** welke methode ik zal gebruiken, echter maar al te vaak blijkt dat in het directe contact elke designbeslissing te bedacht blijkt, veelal kan ik pas achteraf zeggen (construeren) wat ik gedaan heb.

Het maakt hierbij niet zozeer uit of de communicatie met een groep plaatsvindt of met een individu, in beide gevallen blijken de beschreven methoden effectief om de ontologische positie van de gesprekspartners expliciet te maken. Weer een andere methode noem ik *indirect confronteren*. In dat geval wijzig ik iets in de context, dat tot reflectie bij de participanten leidt.

Tot slot

"Weet jij wat voor soort vissen met de stroom meedrijven?"

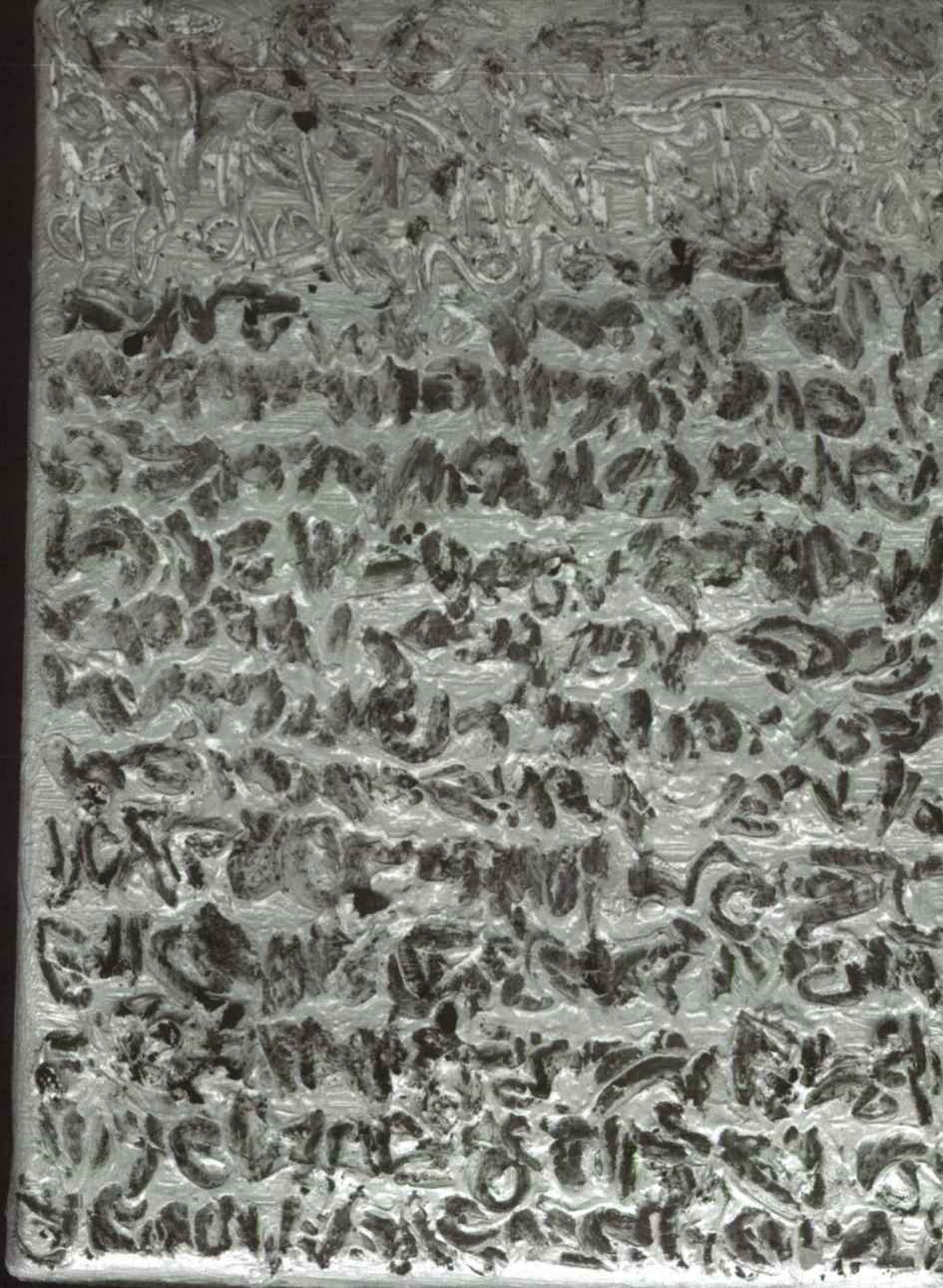
"Nee?"

"Dooie vissen."

Het idee/de metafoor van een bril (kijken) lijkt gedacht in wat ik noem het ik-denken. Pas als we een mens los kunnen zien van zijn omgeving (andere mensen) kunnen we spreken van een bril. Je zet een bril op en kijkt daar doorheen. In termen van volgorde (en die **was** er toch niet?) lijkt je hiermee te zeggen: eerst kijken, dan handelen dan interactie - of iets dergelijks¹⁵¹.

Mensen inspireren wel maar overtuigen niet.

¹⁵¹ Zo werkt dat dus kennelijk: je zegt dat er iets is (een bril) en vervolgens ga je volgorde zien.



Summary

Summary This study is about how people work together, how they create their own reality and the reality called organization in particular and the role that language/communication plays in this process. One of the issues in this study is reification and interrelated processes like reification, intentionality and abstracting from. The latter is translated in this study into the notion of emphasizing. Language leads us astray to reification. That is, the language we use at this moment, which can be looked at as entity-oriented and not process-oriented. There is little theory about this in this study, but I tried to practise a more process-oriented language. I tried to refrain myself of the use of words like "moeten" (compared to the English Must) and "zijn" (compared to the English to be). Furthermore I refrained from an impersonal style, using an abstract third person who wrote the study. Instead I wrote the study in the first person singular. This gave the study a less abstract, more process, more fluid and more direct character. Most of all it's the pragmatics of our use of language, or more precise, our communication, that intrigued me, not the content to which words may refer.

The study can be seen as an expedition. Moving from my own known world, I started to wander in the regions of what Johnson and Duberly (2000) called the world of the conventionalists, the world of the post-modern and the world of the critical theory and the world of the pragmatists. This can be read in the first part, called the prologue, of this study. Testing the theory developed around knowledge management to ideas developed in the latter worlds, I come to the following conclusions in the prologue:

That these theories on knowledge-management are based on reifications, that these theories are developed from the dominant machine metaphor, making the social sciences impersonal, that these theories roots from a positivistic theorem and that the theory thrives to linear solutions of singular problems.

The dialog, the second part describes three sources of inspiration, which form a significant base for the first part, the prologue. These sources, namely Weick, Watzlawick and Van Dongen are discussed more extensive. These writers are both used as a reference to make a more explicit base for the criticism developed in the prologue and receive a critical examination as well. Johnson en Duberley (2000) classify Watzlawick and Weick as an conventionalist, Van Dongen (1996) describes himself as post-modern. With this epistemological classification, which I use for a critical review on the positivistic stance I refrain from two other stances also mentioned in their study. The first is called the critical theory of Habermas cum suis. I don't discuss the critical theory because of it's explicit rationalism. It would have cost an extra study like this to develop an critical review upon this theory, before it could be used. Pragmatism of Rorty (1979) on the other hand is different. Although I take a position that is more according to Lyotard (1996) than Rorty, I accept with open arms the pragmatic way of thinking in the way Rorty does. So, Rorty has influenced a lot of this study without an explicit reference and critical review of the total of his work.

The reason for keeping the dialog to these three writers finds its reason in the relation I see between the main themes of their studies. Weick starts with notion that the level of description is what he calls the double interact. An act, react, double interact triad that can be used to describe the main issue of what he sees as organizing: the removing of equivocality. Watzlawick (1979) gives me more content for the concept of interact. He developed a meta-level to communicate about communication and while Weick keeps his ideas on a more abstract level of description, Watzlawick gives the concept of the interact more body. He developed 5 axioms of which the first two states (axiom 1) that not communication is not possible and (axiom 2) that communication consists of an process relational part and a content part and that the relational part defines the meaning of the content. These 5 axioms gives language to say something about the quality of the interact and what is more important to me, it gives language to find reasons

Summary

why in some cases the communication, or the organizing is hindered. Finally Van Dongen wrote a critical review upon these two thinkers, saying that their world is dyadic, while the world can also be described as triadic. With other words context matters. The synchronic character of the world does not support the dyad of the psychiatry-client relation in the world of Watzlawick. Every encounter comes to meaning within the context of a company of many and changes in this "thirdness" gives changes in the interaction. The same critical review is developed on Weick. Seeing the world as a long string of linear double interacts, neglects the synchronic character of that same world. This means that the double interact is not only a way to reduce equivocality but at the very same moment, just because of its triadic character a producer of equivocality.

Finally in the dialog I develop my own criticism on the theories of Watzlawick, Weick and van Dongen. The critical review on Weick embroiders on the criticism of Van Dongen. My conclusion about Weick is that his way of describing organizing is just an other way, but still supports a positivistic way of thinking, working with the a-priori of a world out there. It does not replace theories like the ones developed by Mintzberg but can be seen as one of the alternative ways.

To the criticism of Van Dongen on Watzlawick, that his theory is more or less based on a dyadic stance I add also the idea that the theory is strong in aiming the intentionality while using the theory.

Weick defines equivocality as the starting point of organizing, stating that organizing is equal to the reducing of equivocality. In this study I doubt this starting point. It might be an important reason but not the only one. Furthermore, Weick emphasizes that equivocality is a quality of the objects somewhere in the out-there. I think that this equivocality is also and maybe even almost a consequence of our own process of construction and not mainly situated in any object outside of us. Furthermore, Weick defines a starting point in any given process of organizing. But organizing is behaviour, meaning in terms of Watzlawick that organizing is communication. This means that organizing has a wider scope than organisations alone and that organizing is circular. Sense making can be seen as result and as reason as well. Finally I think that Weick has written a book that does not replace theories like that of Mintzberg, but just gives a different angel, that gives a temporal and spatial image of what Weick saw in the sixties and seventies happening in what he called organisations.

A critical review on van Dongen is rather more complex. Most of all, it is not a critical review in terms of rejection, but in Kantian sense: I have tried to deconstruct the theory, thus finding the outer bounds and consequences of it. Two of the ideas I developed I give words to in this summary. The first ones deals with what I call Better-thinking and it's consequence namely giving a theory a moralistic flavour. This is what I see for example in the ethical procedure, described by Van Dongen. It forbids to act violent in the sense that on-going interaction stops. This is even called an act of violation against life. First of all, based upon the premises that not-communicating is impossible and thus that interaction is always on-going is a more basic criticism that it hinders a interventionist approach at the fore-hand because only at a later stadium in the process it will be possible to determine whether an intervention hindered any on-going interaction. In my analyses I see a root of this ethical procedure in the post-war philosophers of what is called the post-modern philosophy. Philosophers like Lyotard, Derrida, Foucault, Levinas, they all had to deal with the traumatic experience of the destruction in world war II. Is it still possible to be positivistic after the Shoah? Each of these men gave their own answer. But one thing was obvious, the possibility of defining somebody else as the Other and then raising the possibility to reject this Otherness-being (anders-zijn) was a stance to avoid if we ever wanted to avoid a new Shoah. This precaution can be found in the ethical procedure. One is not allowed to cross the border

Summary

of the ethical space of somebody else. And this is a contradiction to any interventional approach. The most precise interventions are crossing the border of the ethical space of the Other. I rephrase the question, asking: is it possible to cross this border (if any) without losing the social contact with the other and does it matter if I as an interventionist lose this contact. This is one of the meanings of the word 'deconstructie', the 'de' stands for the nihilistic result of a too far pushed deconstruction, which brings every sure knowing to zero, but which in its base is useful, just to emphasize on the carefulness which prevents us from creating another Shoah. On the other hand stands *kunst* in what Nietzsche calls a conscious. This conscious helps to prevent the nihilistic stance of deconstruction and is described in such a way by Nietzsche that another Shoah never could develop.

An other critical review that I develop on the work of van Dongen is that I think that it is still a metaphysical work. There is still a moral stance needed from outside the interaction to rule it. And just this metaphysical stance prevents what is needed to intervene cross-border: contact.

Literatuurlijst

A

- Abma T.A. 1996 *Responsief evalueren*, Eburon
Appel R. e.a. 1981 *Sociolinguïstiek*, Aula
Argyris C. & Schön D.A. 1978 *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Reading Mass. Adison Wesley
Argyris 1996 *Leren in en door organisaties*, Scriptum Management.
Axelrod R. 1984. *The evolution of cooperation*, New York Basic book

B

- Bateson G. 1958 *Naven*, Stanford University Press
Bateson G. 2000 *Steps to an ecology of mind*, University of Chicago Press
Bateson G. 1980 *Mind and Nature*, Fontana
Baudrillard J. 1992 *De fatale strategieën*, 1001
Baudrillard J. 1986 *In de schaduw van de zwijgende meerderheden*, SUA
Berger, Berger & Keller 1973 *The homeless mind: modernization and consiousness*
Berne E 1964 *Games People play*, Grove Press
Bleuler E. & Kraepelin E. 1996 *Van dementia praecox tot de groep van schizofrenieën*, Candide
Boon L.P. 1953 *De kappellekensbaan*, Arbeiderspers
Boonstra J.J. 2000 *Lopen over water*, Inaugurele Rede UVA
Borges J.L. 1985 *Het boek van zand*, De bezige Bij
Borges J.L. 1986 *De zahir*, De bezige Bij
Borges J.L. 1988 *De maker*, De bezige Bij
Borges J.L. 1990 *De cultus van het boek en andere essays*, De bezige Bij
Bouwen R. 1997 *Proceedings: Organizing in a multi-voiced world*, Deel 1 en 2, Cimad
Braak M. ter 1980, *Verzameld werk*, Van Oorschot
Broeck H van den 1995 *Lerend management*, Lannoo Scriptum
Brons R. & Kunneman H. 1995 *Lyotard lezen*, Boom
Buber M. 1998. *Ik en Jij*, Utrecht Bijleveld

C

- Caroll L. 1946 *Alice in wonderland*, Grosset & Dunlap
Chia R. 1996 *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*, Berlijn de Gruyter
Chia R. 1996 *Teaching paradigm shifting in management education*, Journal of management Studies
Collins J.C. & Porras J.I. 1996 *Build to last*, Century Random House

D

- Dali S. 1968 *Mijn leven als genie*, Arbeiderspers
Davenport T.H. & Prusak L. 1997 *Working Knowledge*, Harvard Business School Press
Deleuze G. 1999 *Nietzsche*, Agora/Pelckmans
Descartes R. 1937 *Vertoog over de methode*, Wereldbibliotheek
Derrida J. 1978 *Writing and Difference*, Chicago University press
Derrida J. 1997 *Hoe niet te spreken*, Kok Agora

Literatuurlijst

- Derrida J. 1995 *Marges van de filosofie*, Kok Agora
- Dongen H.J. van, 1993 *The end of the great Narratives on Organizational Theory*, In Ontwikkelen van bedrijfskundig denken en doen: een Rotterdams perspectief. Red. H. van Driel.
- Dongen H.J. van, Laat W.A.M. de & Maas A.J.J.A. 1996 *Een kwestie van verschil*, Eburon
- Dongen H.J. van 1999 *Management by normalization versus management of diversity*, Paper, congres: Menselijke aspecten van organiseren, Kent/Erasmus Universiteit.
- Dongen H.J. van 1991 *Some notions on Social Integration and Steering*, In: Autopoiesis and Configuration Theory: new Approaches to Societal Steering. Dordrecht: Kluwer.
- Dongen H.J. van, 1969 *Sociaal psychologische variabelen en het inzenden van ideeën*, Dissertatie, Leiden Stenfort Croese.
- Dongen H.J. van 1992 *Naar een methodologie van diagnosticeren van organiseren en informatiseren*, Reader Erasmus Universiteit
- Dongen A. van 1997 *Culture as Method*, Eburon
- Dostojevski F. 1995 *De Idioot*, L.J.Veen
- Drucker P.F. 1993 *De post kapitalistische maatschappij*, Scriptum Management
- Durkheim E. 1977 *Over Moraliteit*, Boom
- Dijk N.M.H. van 1989, *Een methodische strategie van organisatie-verandering*, Eburon
- Dijk N.M.H. van e.a. 1999, *Zoeken in meervoud*, Eburon

E

- Elias N. 1982 *Het civilisatieproces*, Aula Deel 1 en 2
- Ellis B.E. 1991 *American Psycho*, Picador
- Erasmus D. 1515 *De lof der zothed*, H.J. Paris
- Erickson M.H. 1983 *Exploraties in hypnotherapie*, Bohn Stafleu van Loghum
- Erlandson D.A. e.a. *Doing Naturalistic inquiry*, Saga Publications

F

- Fayol H. 1949 *General and Industrial management*, Londen Pitman
- Feigenbaum E. 1989 *The rise of the expert company*, Vintage
- Feltmann, E.C. 1984 *Adviseren bij organiseren*, Rotterdam Kreits
- Feltmann E.C. 1992 *Adviseren na het postmodernisme*, M&O nr 1
- Feyerabend, P. 1975 *Against Method*, London NLB
- Frissen P. 1998 *De virtuele staat*, Academic Service
- Frissen P. 1999 *De lege staat*, Academic Service
- Frissen P. 1999 *Kennismanagement in de publieke sector*, Elsevier
- Foucault M. 1984 *De wil tot weten*, Nijmegen Sun
- Foucault M. 1998 *Breekbare vrijheid*, Boom
- Foucault M. 1975 *Geschiedenis van de Waanzin*, Boom
- Foudraine J. 1971 *Wie is van hout*, Ambo
- Foudraine J. 1997 *Bunkerbouwers*, Ambo

G

- Galjaard, J.H. 1979 *Informatisering. Paradox van Organisatietechnologie*, Delft Universitaire pers.

Literatuurlijst

- Geertz C. 1973 *The interpretation of cultures: selected essays*, New York
Gibbons M. e.a. 1994 *The new production of knowledge*, Sage Publications
Giddens A. 1976 *New rules of sociological method*, Hutchinsons
Guba E.G. & Lincoln Y. 1989 *Fourth generation evaluation*, Sage Publications

H

- Harris T.A. 1992 *Ik ben o.k. Jij bent o.k.*, Ambo
Habermas J. 1968 *Technik und Wissenschaft als ideologie*, Suhrkamp Verlag
Heraclitus 1993 *Spreuken* Ambo
Hertog J.F. den & Huizenga E. 2000 *The knowledge Enterprise*, Imperial College Press
Hertog J.F. den, & Huizenga E. 1997 *De kennisfactor*, Kluwer
Heidegger M. 1998 *Zijn en Tijd*, Sun
Hosking Morley 1991 *A Social psychology of organizing*, People, Processes and contexts
Hogerhuis M. & Oorschot M. van 2000 *De kunst van het veranderen*, ten Hagen Stam uitgevers

J

- Jacobs D. 1999 *Het kennisoffensief*, Samsom
Jager H. & de Mok A.L. 1968 *Grondbeginselen der sociologie*, Stenfert Croese
Jongeneel C. 1999 *Kurt Gödel als dichter*, Passionate Juli 1999
Johnson P. & Duberley J. 2000 *Understanding management research*, Thousand oaks
Joyce J. 1961 *Ulysses*, Vintage

K

- Kafka *Verzameld werk*, Querido
Kaulingfreks R. 1996 *Gunstige vooruitzichten*, Kok Agora
Kessels J 1996 *Het corporate curriculum*, Inaugurele rede, Leiden.
Kopland R. 1993 *Wie wat vindt, heeft slecht gezocht*, van Oorschot
Korzybski A 1958 *Science and Sanity*, Lakeville Conn.
Kuhn Th. S. 1996 *The structure of scientific revolutions*, The university of Chicago Press.
Kunneman H. 1985, *Habermas' theorie van het communicatieve handelen*, Boom
Kunneman H. 1998, *Postmoderne moraliteit*, Meppel Boom

L

- Laat W.A.M. de 1985. *Vragen naar de onbekende weg*, Eburon
Laat W.A.M. de 1988 *In termen van Organiseren*, Eburon
Laat W.A.M. de 1992 *In de ogen van een ander*, Eburon
Laat W.A.M. de & Maas A.J.J.A. 1993 *Syllabus Configuratieve integratie theorie*, Eburon
Lacan J. 1998 *The four fundamental concepts of Psycho Analysis*, Vintage
Lakatos I. Feyerabend P. 1999 *For and against method*, University of Chicago Press
Laing R.D. 1972 *Het verdeelde zelf*, Boom
Laing R.D. 1978 *Het zelf en de anderen*, Boom
Laing R.D. 1975 *Strategie van de ervaring*, Boom

Literatuurlijst

- Laing R.D. 1978 *Facts of live*, Ballantine Books
- Lakatos I. 1970. *Wetenschapsfilosofie en wetenschapsgeschiedenis*, Boom
- Levinas E. 1961 *De totaliteit en het oneindige: essay over de exterioriteit*, Ambo
- Levinas E. 1969 *Het menselijk gelaat*, Ambo
- Lucas P. & Gaag L. van der 1991 *Principles of expert systems*, Addison Wesley
- Lorenz C. 1998 *De constructie van het verleden*, Boom
- Liotard J. F. 1996 *Het postmoderne weten*, Kok Agora
- Liotard J. F. 1998 *Het postmoderne uitgelegd aan onze kinderen*, Kok Agora
- Liotard J. F. 1996 *Postmoderne fabels*, Kok Agora
- Liotard J. F. 1992 *Het onmenselijke*, Kok Agora
- Liotard J.F. 1991 *Het Enthousiasme*, Kok Agora

M

- Maas A.J.J.A. 1988 *Ongedefinieerde ruimten*, Eburon
- Maas A.J.J.A. 1997 *On a methodology for organising work*, Reader Erasmus Universiteit
- Malraux A. 1933 *Het menselijk tekort*, Bakker
- Marsman H. 1980 *Verzameld werk*, Querido
- Martin J. 1992 *Cultures in Organizations Three perspectives*, New York University press
- Maturana H & Varela F. 1980 *Autopoiesis and Cognition*, Londen Reidl
- Milne A.A. 1958 *De Wereld van Poeh*, van Goor
- Mintzberg H. 1979 *The structuring of Organizations*, Englewood Prentice-Hall
- Mommersteeg G. 1998 *In de stad van de marabouts*, Prometheus
- Morgan G. 1992 *Beelden van Organisatie*, Beverly Hills: Sage Publishing
- Morgan G. 1993 *Imaginatie*, Scriptum Management
- Mulish H. 1974 *Voer voor Psychologen*, De Bezige Bij
- Musil R. 1988 *De man zonder eigenschappen*, Meulenhof

N

- Nagel E. & Newman J.R. 1986 *De stelling van Gödel*, Aula
- Nescio 1996 *Verzameld werk*, Nijgh en van Ditmar en Van Oorschot
- Nietzsche F. 1983 *Waarheid en Cultuur*, Kok Agora
- Nietzsche F. 1886 *Menselijk, al te menselijk*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 1882 *De vrolijke wetenschap*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 1881 *Morgenrood*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 1886 *Voorbij Goed en Kwaad*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 1895 *De antichrist*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 2000 *Ecco Homo*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 1908 *Oneigentijdse beschouwingen*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 1998 *Afgemat als eendagsvlieg bij avond*, Arbeiderspers
- Nietzsche F. 1887 *De genealogie van de moraal*, Arbeiderspers

Literatuurlijst

- Nietzsche F. 1886 *Afgodenschemering*, Arbeiderspers
Nietzsche F. 1996 *Aldus sprak Zarathoestra*, Boom
Nonaka I. & Takeuchi H. 1995 *The knowledge creating company*, Oxford University Press

O

- Oegema J. 1999 *Lucebert, mysticus* Vantilt
Oorschot M. van & Hogerhuis M. 2001 *Het dekonstrueren van kennismanagement*, F&G publishing
Oorschot M. van & Hogerhuis M. 2000 *Over bibliotheken en organisatie-adviseurs*, Management Consultant
Oorschot M. van & Hogerhuis M. 1999 *Interventies*, IT-Beheer
Oorschot M. van & Hogerhuis M. 1999 *Meer interventies*, IT-Beheer
Oorschot M. van & Hogerhuis M. 2000 *IT-Alignment: een sociaal psychologisch perspectief*, Business Consultant
Oorschot M. van & Hogerhuis M. 2001 *Het gaat vooruit, alleen de verkeerde kant op*, Business Consultant
Oorschot M. van & Hogerhuis M. 2001 *Als de werkelijkheid de werkelijkheid niet is*, Business Consultant
Oosterling H.A.F. 1996 *Door Schijn bewogen*, Kok Agora
Oosterling H.A.F. 2000 *Radicale Middelmatigheid*, Boom
Osterwold T. 1992 *Pop Art*, Benedikt Taschen Verlag Keulen
Ouwerkerk R. 2001 *Dialogo Kleur of temperament*, Baak Mei 2001
Ouwerkerk R. 2001 *Van geel en blauw naar groen en wit*, Baak Mei 2001

P

- Paz O. 1984 *De boog en de lier*, De Bezige Bij
Peters T.J. 1993 *Het einde van de Hiërarchie*, Contact
Peters T.J. & Waterman R.H. 1982 *In search of excellence*, Harper & Row
Pinker S. 1998 *Hoe de menselijke geest werkt*, Contact
Pirsig R.M. 1997 *Zen and the art of motorcycle maintenance*, Ooievaar
Polanyi M. 1966 *The tacit dimension* Routledge & Kegan Paul, London
Popper K.R. 1959 *The logic of scientific discovery*, New York Basic Books
Parker M. 1992 *Post-modern Organizations or postmodern organization theory*, Organizational studies 13 blz 1-17
Prahalad C.K. & Hamel G. 1990 *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review
Prirogine I 1984 *Order out of chaos*, New York: Random House

Q

- Quin J.B. 1994 *Intelligente ondernemingen*, Contact Business Bibliotheek
Quintilianus M.F. 40 *De opleiding tot redenaar*, Historische uitgeverij.

R

- Ruesch J. & Bateson G. 1987 *Communication*, New York Norton & Cie
Rorty R. 1979 *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton NJ University Press
Rorty R. 1993 *Heidegger, Wittgenstein en pragmatisme*, Kok Agora
Rubinstein M. e.a. 1999 *Alles woelt hier om verandering*, AO
Russell B. 1981 *Geschiedenis der westerse filosofie*, Servire
Rijnsdorp J.E. 'Ik', 'de ander' en 'de derde' in *technische organisaties*, Filosofie in bedrijf.

Literatuurlijst

S

- Sacks O. 1995, *The man who mistook his wife for a hat*, Picador
 Sackman S.A. 1997 *Cultural Complexity in Organizations*, Sage Publications
 Schein E.H. 1985 *Organisational Culture and Leadership*, San Fransisco CA Jossey-Bass
 Searle J.R. 1969 *Speech acts*, Cambridge: Cambridge Univeristy Press.
 Senge P. 1990: *The fifth Discipline*, Century Business London.
 Sestito S. & Dillon T.S. 1994 *Automated knowledge acquisition*, Prentice Hall
 Sheldrake R. 1981 *A new science of Live*, Bland and Briggs
 Shafritz J.M. & Ott J.S. 1987, *Classics of Organization theory*, Dorsey Press
 Sokal A. & Bricmont R. 1999 *Intellectual impostures*, Profile Books
 Spek R. van der & Spijkervet A, 2000 *Kennismanagement; intelligent omgaan met kennis*, Utrecht KMN

T

- Taylor F.W. 1911 *Principles of Scientific management*, New York Harper & Row
 Tolstoj L. 1865 *Oorlog en vrede*, Van Oorschot
 Toonder M. 2000 *Heer Bommel -Volledige werken -De dagbladpublicaties*, Panda
 Toorn M.C. van der 1982 *Nederlandse Grammatica*, Wolters Noordhoff

V

- Vestdijk S. 1979 *De glanzende kiemcel*, Atheneum
 Vincken J. Weijers R. 1995 *Stilstaan bij verandering*, Kluwer
 Voogt T. 1990 *Managen in een meervoudige context*, Eburon
 Vroon P. & Draaisma D. 1985 *De mens als metafoor*, Ambo

W

- Watering C.W. van de 1979 *Met de ogen dicht*, Coutinho
 Watzlawick P., Beavin, J.H. & Jackson D.D. 1974. *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*, Bohn Stafleu van Loghum
 Watzlawick P., Weakland J.H. & Fisch, 1997 *Het kan anders*, Bohn Stafleu Van Loghum
 Watzlawick P. 1976 *Is "werkelijk" waar?*, Van Loghum Slaterus
 Watzlawick P. 1986 *Superoplossingen, over het slechte van het goede*, Van Loghum Slaterus
 Watzlawick P. 1983 *Geluk is ook niet alles*, Van Loghum Slaterus
 Watzlawick P. 1989 *Wie weet is het ook anders*, Van Loghum Slaterus.
 Watzlawick P. 1989 *Munchhaussens haren en Wittgensteins ladder*, Van Loghum Slaterus.
 Weber M. 1956 *Wirtschaft und Gesellschaft*, Teubingen: Mohr
 Weber M. 1958 *The protestant Ethic and the spirit of Capitalism*, New York Scribners
 Weggeman M. 1997 *Kennismanagement*, Scriptum Management
 Weggeman M. 1997 *Organiseren met kennis*, Scriptum Management
 Weick K.E. 1979, *The social psychology of organizing, second edition*, Adison Wesley
 Weick K.E. 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications
 Wiig K. 1993, *Knowledge Management Foundations*, Schema Press Arlington Texas
 Wiig K. 1993, *Knowledge Management*, Schema Press Arlington Texas

Literatuurlijst

- Wiig K. 1993, *Knowledge Management, Methods*, Schema Press Arlington Texas
- Wijnhoven F. 1995 *Organizational Learning and Information Systems*, University of Twente
- Winograd T. & Flores F 1986 *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*, Norwood NJ Ablex
- Wittgenstein L. 1989 *Tractatus logico-philosophicus*, Atheneum
- Wittgenstein L. 1992 *Filosofische onderzoekingen*, Boom

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01484483 2